سلسلة الإدارة الحديثة

إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة

إعـــداد

د. الحديدي محمد عبد السلام أحمد
د. إبراهيم جابر السيد

دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع
دار الجديد للنشر والتوزيع

٦٥٨
١.١

السيد ، إبراهيم جابر .
سلسلة الإدارة الحديثة : إدارة المشروعات الصغيرة المتوسطة / إبراهيم جابر السيد.–ط١.– دسوق: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دار الجديد للنشر والتوزيع.
٢٩٢ ص ؛ ١٧.٥ × ٢٤.٥سم .
تدمك : 0 - 651 – 308 – 977 – 978
١. إدارة أعمال.
أ – العنوان .

رقم الإيداع : ٥١٤٧ .

الناشر : دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع
دسوق – شارع الشركات– ميدان المحطة – بجوار البنك الأهلي المركز
هاتف– فاكس : ٠٠٢٠٤٧٢٥٥٠٣٤١ محمول : ٠٠٢٠١٢٧٧٥٥٤٧٢٥–٠٠٢٠١٢٨٥٩٣٢٥٥٣
E-mail: elelm_aleman2016@hotmail.com ، elelm_aleman@yahoo.com

الناشر : دار الجديد للنشر والتوزيع
تجزءة عزوز عبد الله رقم ٧١ زرالدة الجزائر
هاتف : ٠٠٢٠١٣ (٠) ٢٤٣٠٨٢٧٨
محمول ٠٠٢٠١٣ (٠) ٦٦١٦٢٣٧٩٧ & ٠٠٢٠١٣ (٠) ٧٧٢١٣٦٣٧٧
E-mail: dar_eldjadid@hotmail.com

تنويه:
حقوق الطبع والتوزيع بكافة صوره محفوظة للناشر
ولا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب بأي طريقة إلا بإذن خطي من الناشر
كما أن الأفكار والآراء المطروحة في الكتاب لا تعبر إلا عن رأي المؤلف

٢٠٢٠

الفهـــــــرس

تمهيـــــــد

تحتـل المشـروعات الصـغيرة بأنواعهـا المختلفـة أهميـة بالغـة فـي اقتصـاديات المجتمعـات كافـة، بغض النظـر عـن درجـة تطورهـا واخـتلاف أنظمتها ومفاهيمها الاقتصادية، وتباين مراحل تحولاتها الاجتماعية.

وعـادة ما تنـاط مسؤولية إقامـة المشاريع الكبيرة بالحكومـة نظراً لحجم الاحتياجـات الماليـة والبشـرية الكبيـرة إضـافة إلـى المسـتلزمات والمتطلبـات الأخرى، والتي يصعب على المستثمر الفرد تأمينها، تاركة للقطاع الخاص مهمة إنشاء المشروعات الصغيرة.

ولقد اهتمت العديد من دول العـالم المتقدمـة و الناميـة بإقامـة و دعـم المشروعات الصغيرة التي تعد المجال الأساسي والمهم لاستيعاب الكثير من منتجات المشروعات الكبيرة بما يحقق نوعاً

مـن التشـابك المتبـادل بـين النـوعين مـن المشـروعات. وفـي الوقـت الحاضـر تحظـى المشـروعات الصـغيرة وخاصـة الصـناعية منهـا باهتمـام واضعي السياسات الاقتصادية والاجتماعية في مختلف دول العالم.

وانطلاقاً من الدور المهم الذي يمكن لهذه المشروعات أن تلعبه في المسـاهمة فـي تحقيـق الأهـداف الاقتصـادية والاجتماعيـة لتلـك الـدول، فقد قامت العديد من الدول مثل اليابان والصين والولايات المتحدة وألمانيا وغيرها بدعم وتشجيع هذا النوع من المشروعات وهذا ما ساعد في تحقيق طفرة نوعية مهمة وكبيرة على المستويين الاقتصادي والاجتماعي في هذه الدول.

وفي سوريا ونتيجة الاهتمام المتزايد بهذا النوع من المشروعات، فقد صـدر حـديثاً المرسـوم التشـريعي رقـم ١٥١ \ للعـام ٢٠٠٧. الـذي يسـمح لمجلس النقد والتسليف بالترخيص بإحداث مؤسسات مالية ومصرفية تهدف إلى تقديم التمويل الصغير والمتناهي بالصغر (١) .

الفصل الأول
مدخل إلى علم إدارة المشـــروعات

يقوم الإنسان بتنفيذ المشروعات منذ الأيام الأولى لنشاطه ، فحفلات الصيد التي كان يقوم بها أسلافنا في فترة ما قبل التاريخ كانت مشروعات لأنها موجهة لهدف محدد .

ومن أهم المشاريع تاريخيا" (سور الصين العظيم – الأهرامات – كنيسة نوتردام .

وجميعنا ننفذ باستمرار مشروعات أثناء حياتنا اليومية فمثلا" عندما نقوم بالإعداد لنزهة ، أو إصلاح صنبور رشح عندما لا نعود قادرين على تحمل ضجيج الماء المتقاطر .إذا فالمشروعات جزء متمم لحياتنا ، ونعمل عليها يوميا" .

الا أن إدارة المشـــروعات هـــي تطـــور حـــديث وهـــي منـــتج جـــانبي للمشروعات الرئيسية للحرب العالمية الثانية وأشهرها مشروع (مانهاتن) الذي نقل إدارة المشروعات من نطاق المصادفة إلى نطاق الإعداد المتقن من الناحية المثالية على الأقل .

وبعد الحرب العالمية الثانية كان هناك منافسة لتنفيذ المشروعات ، حيث يتطلب أن يتم إنجاز المشروع ضمن ثلاثة قيود هي (الزمن – الكلفة – الجودة) .

وإدارة المشروعات هي الحلقة الوسطى التي تحاول أن تحصل على هدف معين ، ضمن كلفة أو ميزانية مدروسة وفي زمن محدد ومواصفات كافيـة ، وعنـدما يتكسـر أحـد قيـود المشـروع الثلاثـة فالحاجـة إلـى إدارة المشروعات تخف ولا يمكن إنجاز إدارة المشروعات .

وتتجلى صعوبة إدارة المشروعات هو تعدد العوامل والجهات والمهارات المطلوبة لإنجاز المشروع، فإدارة المشروعات هي فن وليس علم فقط ، وهي تحتاج إلى نمط محدد من الأشخاص ، فقد يمتلك الإنسان إدارة وخبرة وهذا لا يعني أن يكون مدير مشروع ناجح .

ويوجد بالمشروع موارد مادية مثل (مواد بناء – عزل اسمنت – حديد) وهناك الآليات والتي تتراوح من (مطرقة إلى رافعة) وقد تصل كلفتها إلى الملايين ، وهناك الموارد البشرية من (عمال كفرق العمل – مهندس – استشاري – أمي – أشخاص لا يرتبطون مع بعضهم إلا عن طريق العمل).

١-تعريف المشروع :

هو مجموعة من الإجراءات اللازمة لإنجاز هدف معين ، ويشمل التنفيذ المنسق لأنشطة مترابطة ، لها أمد محدد له بدايات ونهايات ، وجميعها فريدة إلى حد ما .

٢- خصائص المشـروع :

١- التوجه نحو الهدف :

إن المشروعات موجهة نحو هدف ، وهذه الأهداف هي التي تدفع بالمشروع إلى الأمام وتتخذ كل جهودا لتخطيط والتنفيذ لتحقيقها ، وتكمن الملامح الهامة لإدارة المشروعات في تحديد الأهداف بدء" من المستوى الأعلى ومن ثم باتجاه الأسفل ثم نحو الجذور ، كما أن التقدم في المشروع يستلزم تحقيق أعلى مستوى ممكن من الأهداف حتى نصل إلى الهدف النهائي .

إذا" (يجب أن يكون الهدف واضح ومحدد).

٢- التزامات منسقة للأنشطة المتبادلة :

إن تعقد المشروعات يتطلب تنفيذ أنشطة متعددة مرتبط بعضها ببعض ، وتحتاج إلى موارد مختلفة ، بحيث لا يمكن إنجاز بعض الأعمال حتى يتم إنجاز أعمال أخرى معقدة إلا تعرض المشروع للخطر .فالمشروع عبارة عن نظام مؤلف من أجزاء مترابطة مع بعضها البعض لا يمكن فصل أحدها عن الآخر . وقد طور الاختصاصين طرائق للتعامل مع الأنظمة تسمى (تحليل الأنظمة) وعندما يستطيع مدير المشروع السيطرة على المبادئ الأساسية لتحليل الأنظمة فإنه يستطيع أن يستخدم تلك المعرفة في إدارة المشروعات .

٣- أمد محدد :

حيث يتم تنفيذ المشروعات في فترة محددة ومؤقتة ، ولهذه المشروعات بدايات ونهايات محددة ، وعندما يتم تحقيق الأهداف الأساسية للمشروع ينتهي المشروع ، ولكي نقوم بهذا العمل لا بد من وضع برامج تبين متى يجب أن يبدأ العمل ومتى ينتهي .

٤- التفرد :

المشروعات لا تتكرر إلى حد ما لأن كل منها تعهد قائم بذاته ، وهذا يختلف من مشروع إلى آخر(حيث يتميز كل مشروع بأنه فريد ولا يتكرر حتى ولو كان المنتج متشابه ، إلا أن الإجراءات للوصول إلى المنتج مختلفة)

٥- المخاطرة :

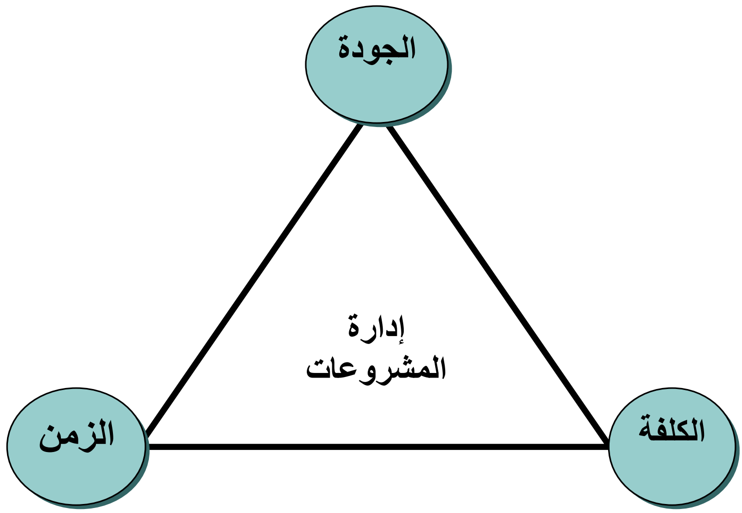
تحوي المشروعات على قدر كبير من المخاطرة (عدم التأكد لجزء من المعلومة ، أو تغير في الظروف .

ومن الطبيعي أن يكون هناك انحراف ما بين المرسوم والواقع.

٣- ما هي إدارة المشروع :

وتعني إنجاز العمل في الوقت المحدد كهدف أساسي ، وضمن الميزانية ، وطبقا" للمواصفات وهذه العناصر الثلاثة هي المعايير الهامة في عملية إدارة المشروعات، والتي أطلق عليها اسم (المعوق الثلاثي) وهي تشكل النقطة المركزية لاهتمام وجهد محترفي المشروعات ، كما إن إدارة المشروع تتطلب تنفيذه بأفضل فعالية ممكنة فيما يتعلق بالزمن ، والنقود (والمصادر التي تشتريها) والمواصفات .

ويتم التعامل مع معوق الزمن من خلال تحديد المواعيد الأخيرة للإنجاز ، أما المعوقات فتتم معالجتها في إطار الميزانيات ، وذلك من خلال التقديرات لما يمكن أن تكلف أعمال المشروع ، وعندما يبدأ العمل بالمشروع تجري عملية مراقبة الموازنة للتأكد إن كانت التكاليف قد خرجت عن نطاق السيطرة ، إلا أن القيود الأكثر صعوبة للإدارة هو المواصفات لأنها تحدد كيف يجب أن يكون ناتج جهد المشروع وماذا يجب أن يحقق ، الا أن مشكلة المواصفات صعبة التحديد والمراقبة ، فلا يكفي أن يكون لدينا مواصفات تحدد منتج تقني ممتاز ، بل يجب أن تكون معدة لإرضاء الزبائن حتى ولو أدى ذلك لانخفاض في الأداء التقني . **إذا هناك ثلاثة قيود تحكم عملية إدارة المشروعات يمكن تمثيلها بالشكل التالي المسمى مثلث قيود المشروع :**


الجودة
إدارة
المشروعات
الزمن
الكلفة

الفصل الثاني
مهارات إدارة وتقييم المشروعات"

يهدف هذا البرنامج إلى تنمية مهارات إدارة وتقييم المشروعات لدى المتدربين /المتدربات من خلال التعريف بماهية إدارة المشروعات وأهميتها،مع التركيز على مراحل وخطوات إدارة المشروعات بالإضافة إلى تقييم المشروعات.

ويشتمل البرنامج على العديد من التمرينات والتدريبات المختلفة لتعزيز مهارات إدارة وتقييم المشروعات لدى المتدربين / المتدربات.

وتقوم فلسفة هذا البرنامج على المشاركة الفعّالة من جانب المتدربين / المتدربات، ومن ثم فهي لا تركز على المحاضرات، وإنما تعتمد على الحوار وتبادل الرأي من خلال المناقشات وورش العمل.

المحتوى

أولاً: إدارة المشروعات : المفاهيم الأساسية

- المشروع.
- الإدارة.
- إدارة المشروعات.

ثانياً: مراحل إدارة المشروعات

- مرحلة تقدير الاحتياجات والصياغة.
- مرحلة الإعداد والتصميم.
- تدبير التمويل.
- التنفيذ.

تدريب: سمات المدير الناجح

ثالثاً: تقييم المشروعات

- معنى التقييم.
- معايير الأداء.
- قياس الأداء.
- تطوير الأداء.
- أداء المشروعات: وتجنب الفضل.

أولاً: إدارة المشروعات (المفاهيم الأساسية):

عزيـزي المتـدرب/ عزيزتـي المتدربـة، لكـي تفهـم المقصـود بـإدارة المشروعات ينبغي أولاً إلقاء الضوء على عدد من المفاهيم:

المشروع هو :

- مجموعـة مـن العمليـات التحويليـة لمجموعـة مـن عناصـر الإنتـاج، تكون فيه قيمة مخرجات النشاط تفوق قيمة مدخلا ته، بفارق يعرف بعوائد الاستثمار في المشروع.
- أفكار يستهدف المنظمون من وراء تنفيذها الاستثمار في مجالات بعينها لتحقيق عائد مالي مجزى.
- عمل تم إجراءه لتحقيق هدف محدد وهذا العمل ذو عناصر معينة **هي:**

١. يتطلب عدد من الأنشطة المتصلة لتحقيقه.
٢. يتطلب عنصر بشرى لإنجازه.
٣. يتطلب موارد لتحقيقه.
٤. له مكان محدد.
٥. من أجل إنجاز وتسليم متطلبات معينة للعميل (الجمهور المعين).

تمرين

بعد معرفتك لماهية المشروع، أذكر أمثلة لأهم المشروعات :

- التي تتواجد في المنطقة التي يقيم فيها.
- التي ترغب في عملها.
- التي تعمل فيها.
- التي ترغب جمعيتك في القيام بها.

واختار مشروع من تلك المشاريع ووضح عناصره السابقة بشكل عام.

الإدارة :

- فن توجيه وتنسيق جهود مجموعة من البشر من أجل إنجاز المهام والأهداف.
- تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهودا لفهم المشروعات.

⇐ ينبغي معرفة أن الإدارة بأسلوب التجربة والخطأ لا يصلح في تحقيقه، أي لابد من إتباع أسلوب الإدارة العملية لان ذلك يحقق:

© **الكفاءة:** إنجاز المهام الأساسية في المشروع بأقل تكلفة أعلى جودة في اقل وقت.

© **الفعالية:** تحقيق النتائج المرغوبة من بشكل سليم

إدارة المشروعات:

* عبارة عن مجموعة من المبادئ والطرق والأدوات والأساليب التي يتخذها المدير من أجل الإنجاز الفعال والكفء لأهداف المشروع.
* الوظيفة الإدارية التي تشتمل على تحديد وتقدير الاحتياجات ودراسات الجدوى. وتحديد الأهداف والأساليب وإعداد الميزانيات، المتابعة والتقييم من اجل التنفيذ أهداف المشروع بفعالية وكفاءة أكبر.

تمرين :

على المدرب عمل جلسة عصف ذهني لمناقشة المتدربين حول أسباب وفوائد وأهمية تعلم مهارات إدارة المشروعات .

١- التأكد أن النتيجة النهائية (مخرجات) للمشروع محددة بشكل واضح ومفهومة من قبل كل الأطراف.

٢- زيادة وتعميق الإمكانيات والطاقات الموجودة في المشروع.

٣- تسهيل عملية تحديد الأهداف الخاصة بالمشروع.

٤- تسهيل تحديد المستويات الخاصة لكل مرحلة من مراحل المشروع.

٥- إمكانية استفادة الأفراد من المعرفة وأن يبدأ الفرد من حيث أنتهي الآخرون وليس من نقطة الصفر.

٦- تزويد الأفراد بمهارات التخطيط والتنظيم والجدولة والمتابعة.

٧- تزويد الأفراد بالمنهج العلمي في حل المشكلات والتعامل مع الظواهر المادية والبشرية.

٨-تساعدك على تحديد حجم ومصادر التمويل.

٩- بدون إدارة المشروعات تصبح أمام كومة كبيرة من أشياء متنوعة ومتداخلة يصعب عليه فصلها وتحديدها حيث لا تعريف من أين تبدأ وأين تنتهي؟

١٠- ضمان تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد والأفراد والوقت.

١١- التقييم المستمر لضمان للمشروع للسير على الخط المرسوم له.

اعتبارات إدارة المشروع:

عزيزي المتدرب / عزيزتي المتدربة ، أمامك عدداً من العبارات أسفل والمطلوب منك قراءتها.

المطلوب :

ضع رقم (١) أمام العبارة التي لا تعتقد بأهمية مراعاتها في إدارة المشروع في إدارتك للمشروع.

ضع رقم (٢) أمام العبارة التي تعتقد بأهمية مراعاتها.

م	العبارة	الرقم
١- بالنسبة للمجتمع	توفير السلع والخدمات بأسعار معقولة باستمرار. رفع مستوى المعيشة حل مشكلة البطالة. تحقيق تنمية مجتمعية	
٢- بالنسبة لك	تحقيق ربح مناسب وتقوية مركز المشروع والتوسع فيه. دفع الكفاءة الإنتاجية إشباع الجانب النفسي	
٣- بالنسبة للعاملين	الاستمرار والاستقرار في العمل. إعطاء مرتبات معقولة توفير خدمة صحية معقولة التحفيز المستمر	

المجموع:

لو قل المجموع عن ١٢ إذا أنت بصدد إدارة غير سليمة للمشروع ومن ثم يجب مراعاة الاعتبارات السابقة.

من ١٢-١٨ إذا أنت في الجانب السليم ولكن تحتاج لمزيد من مراعاة تلك الاعتبارات.

من ١٩-٢٤ إذا تأكدت أنك تجمع في إداراتك لكافة الجوانب التي يجب الإلمام بها مراعاتها.

ثانيا: مراحل إدارة المشروع:

■ **الخطوة الأولى:** مرحلة تقدير الاحتياجات والصياغة

١- بروز الفكرة: من أين تأتى لديك فكرة المشروع؟

تتعدد مصادر الحصول على الفكرة من أهمها:

- الرغبة في تحسين الأوضاع المعيشية:

فأنت تسعى لعمل مشروع ما من أجل الحصول على الربح الذي تحسن بمستوى المعيشة.

- توافر التمويل:

فقد يتواجد لديك أموال فائض وتسعى لتوظيف تلك الأموال لذا تسعى للبحث عن مشروع لتوظيف تلك الأموال فيه.

- الملاحظة:

فقد تحصل من خلال الملاحظة على فكرة جيدة لمشروع ما.

مثال (١):- ملاحظة أن منطقتك لا يوجد مطعم لتقديم المأكولات للمواطنين، هنا تبرز الفكرة لبناء مشروع مطعم لتقديم تلك المأكولات.

مثال(٢) ملاحظة بناء معهد علمي جديد في منطقة ما مع ملاحظة مع وجود مشروع لتصوير المستندات.هنا قد تشرع في عمل هذا المشروع

-مناقشات الرفاق:

فقد تبرز بالصدفة خلال أحاديثك مع أصدقاء لك عن وجود نقص في إنتاج أو منتج معين في مكان ما مما يستلزم وجود مشروع هناك، أو تجد من خلال تلك المناقشات تزكية من جانب أصدقائك لمشروع معين.

-العمل: إثناء عملك قد تكتشف أن منظمتك ينقصها منتج معين أو تسعى إلى إنتاجه.

- وسائل الأعلام: فقد تكشف من خلال وسائل الأعلام، عن إعلانات عن منتجات معينة فتسعى إلى الدخول في مناقشتها أو الإعلان عن إنشاء أو المشاركة في إنشاء مشروعات معينة.

-الرغبة في معالجة مشكلة البطالة من خلال توفير ف رص العمل.

- التشجيع من جانب الأصدقاء.

قد تبرز الفكرة لأن أصدقاء لك اقترحت عليك عمل مشروع بالمشاركة معاً.

-الرغبة في المخاطرة: قد تبرز الفكرة لديك لعمل مشروع من اجل تجربة المخاطرة.

تمرين

أمامك عدد من الأمثلة المطلوبة منك استخراج كيف برزت فكرة المشروع فيها.

مثال(١) بالصدفة وجدت أن هناك إقبال كبير على حالات العاب الأطفال في أحد الأماكن التي تذهب إليها باستمرار بنما لاحظت عدم وجود هذه الصالات في منطقتها .

مثـال(٢) فـي إحـدى جلسـاتك مـع أصـدقائك أخبـرك أحـد أصـدقائك أن المشروعات التي أصبحت ذات أهمية الآن هي:

مثـال(٣) أعلنت إحدى الصحف(التليفزيون) عن وجود أراضـى فضـاء بأسعار رخيصة لإقامة مشروعات أو مباني.

مثال(٤) تسعى إلى تحسين مستواك المعيشي بسبب تزايد أعباء الحياة.

مثال(٥) أنت إنسان وطني ولديك التمويل وتسعى لمعالجة مشكلات بطالة أقرار.

مثال(٦) يشجعك أصدقاء لك على الاشتراك معهم في مشروع ما.

٢-تحديد ومعرفة الاحتياجات:

بعد أن تولدت فكرة عمل مشروع لديك، تبدأ الخطوة الثانية وهى خطوة تحديد احتياجات المجتمع المحيط للوصول لجوانب النقص التي ينبغي على المشروع سدها من خلال تقديم السلع والخدمات. ويقصد بها بالتحديد معرفة المجالات التي تنقص في المجتمع المشروعات التي الخاص عن القيام بها وتعجز الحكومة عن أداءها

وتأتى أهمية تلك الخطوة بالنسبة للجمعيات الأهلية في كونها تأتى بمشروعات لسد العجز في المجالات التي يرفض القطاع الخاص وتعجز الحكومة عن أداءها.

تقدير الاحتياجات يفيد في:

- تحديد حجم المشاكل داخل المجتمع وتقرير الحاجة التي سوف يواجهها المشروع.
- الفهم الجيد لبيئة المشروع فيما بعد بما ساعد على نجاحي.

لا تستطيع تحديد ومعرفة النقص إلا عن طريق جمع المعلومات وذلك من خلال وسائل **أهمها:**

١-الملاحظة.

٢-المناقشات المنتظمة مع الأصدقاء.

٣-الاستبيانات

٣-المقابلات (مع الأهالي وقيادات المنطقة).

⇐ بطبيعة الحال تختلف المعلومات حسب نوع المشروع الذي تسعى إليه وهدفك منه، وكذلك حسب رسالة ومجال عمل المنظمة والمجال الذي تريد العمل فيه.

تسعى لعمل مشروع ملابس جاهزة:

- الملابس المفضلة لأهالي المنطقة.
- العادات والتقاليد فيما يخص الملابس.
- مستوى المعيشة ذاته .
- المحلات الأخرى المتواجدة في نفس المكان.

منظمة تسعى لإنشاء مشروع لنظافة القرية التي تعمل بها يكون المطلوب معرفة:

- حجم المخلفات في القرية.
- المعتقدات والثقافة السائدة عن النظافة.
- مقدار المسام كبار القرية ومنطقتها بنهاية النظام.

جدول للمساعدة في جمع المعلومات

الاحتياجات	المعلومات المطلوبة	مصدرها	الوسائل المستخدمة

تمرين

(١) حدد لماذا فشلت المشروعات الآتية؟

- فشل مشروع للمأكولات في منطقة بها خمس محلات للمأكولات ومساحتها محددة وتعداد سكانها قليل.
- فشل مشروع لتقديم منتجات الألبان في أحدى القرى الريفية.
- فشل مشروع ملابس جاهزة ببيع بدل جاهزة في منطقة ريفية أو شعبية.
- فشل مشروع تقوم به إحدى الجمعيات الأهلية لتنظيم الأسرة به أطباء ورجال في قرية في الصعيد يحرم الرجال على النساء الذهاب لأطباء رجال.
- فشل مشروع تقوم به أحد الجمعيات الأهلية للاهتمام الأطفال في منطقة تزخر بوسائل التوعية بصحة الطفل.

٢- اختار أحد تلك المشروعات وحدد نوع المعلومات المطلوب جمعها لتحقيق نجاحه.

٣-صياغة فكرة المشروع في شكل مشكلة:

بعد تحديد ومعرفة جوانب النقص في المجتمع يصبح واضحاً أمامك وجود عدد من المشكلات والتي عليك اختيار المشكلة (جانب النقص) التي لديك أو لدى منظمتك المهارة للتعامل معها.

ومن الأفضل أن تأتى صياغة المشكلة في شكل بيان يشمل الأتي:

- يذكر بإيجاز موقف يحتاج إلى تغيير
- يحدد من وما الذي يتأثر بتلك المشكلة.
- يحدد حجم المشكلة.
- يحدد أسباب المشكلة (لماذا وجدت، هل هناك أكثر من سبب لها).
- يحدد النتائج في حالة عدم وجود المشروع واستمرار المشاركة.

سؤال: ماذا لو وجدت أكثر من فكرة لمشروع ترغب في المفاضلة بينهم مع العلم بأن الأرباح متقاربة. ؟

١) **التوظيف:** اختيار المشروع الذي يسهم في رفع مستويات التشغيل ومعالجة مشكلة البطالة.

٢) **التنمية العمرانية والمحلية:** اختيار المشروع الذي يسهم في التنمية المحلية.

٣) **نقل التكنولوجيا:** اختيار المشروع الذي يساهم في نقل التكنولوجيا من الدول المتقدمة إليك.

٤) **ميزان المدفوعات:**اختيار المشروع الذي يساهم في موازنة النقد الأجنبي ويزيد من صادرات الدولة.

٥) **الحوافز الاستثمارية:** اختيار المشروع الذي تحفزه الدولة استثمارياً.

تدريب: صياغة فكرة المشروع في شكل مشكلة؟

كما في التدريب السابق، تخيل أنك قمت بتحديد احتياجات المجتمع ووجدت جوانب نقص كثيرة تحتاج إلى مشروعات لسدها، وقد اخترت أحد تلك الجوانب لسد النقص من خلال مشروع وليكن مشروع سوبر ماركت:.

المطلوب حدد ما يحتاجه المجتمع ثم صيغها في شكل بيان:

الموقف

من وما الذي يتأثر

حجم المشاركة

أسبابها

أثار عدم

٤-دراسات الجدوى للمشروع:

بعد أن يتم اختيار المشروع، تأتى خطوة دراسة الجدوى للمشروع وهى دراسة تفصيلية وشاملة لكل عناصر المشروع التسويقية، الفنية، المالية البيئية، القانونية والاجتماعية للمشروع. فهي بمثابة صمام الأمان والذي بناء على نتائجها يتقرر ما إذا كان تبدأ في المشروع أم لا.

وتنقسم دراسات الجدوى إلى:

(أ)دراسات الجدوى المبدئية:-

وتهدف إلى التعرف على الظروف الموجودة (اقتصادية، سياسية، اجتماعية) والتي بناء على معرفتها تحدد قرار الدخول في الدراسات الجدوى التفصيلية والتي قد تتكلف – أمولا طائلة– أم لا.

وتشمل على الجوانب التالية:

- التعرف على حالة الاقتصاد القومي وهويته وتوجهاته وسياسته.
- معرفة حالة السوق وطبيعته واتجاهات الطلب عليه. والأسعار السائدة، ورغبات المستهلكين.

- مدى توافر عناصر الإنتاج، العمالة – دراسة قوانين الاستيراد والتصدير وما يوجد بها من قيود أو موانع.
- دراسة الخرائط الاستثمارية للمشروع على مستوى الموقع المتصور أن يتم إقامة المشروع عليه.
- دراسة قوانين الاستثمار : الاستثمار والجوانب ذات التشجيع الاستثماري.
- معرفة التقاليد السائدة في المجتمع لأنها قد تؤثر على تكلفة استخدام المشروع لعناصر الإنتاج المتاحة وعلى التسويق معرفة المشروعات الأخرى والتي تعمل في نفس المجال.
- البحث في الموانع الجوهرية سواء التشريعية أو غير التشريعية فمن الممكن أن تكون مناطق معينة ممنوع إقامة مشروعات عليها من خلال تشريح.
- **مثال:**– قانون البيئة وما جاء به من اشتراطات محددة أو القوانين الحاكمة لإنشاء التجمعات العمرانية. أو عدم قيام مشروع في مجالات معينة مثل البترول، أو على أراضى تمتلكها القوات المسلحة.

(ب)دراسات الجدوى التفصيلية:

١– دراسات الجدوى التسويقية وتعتبر من أهم مراحل دراسات الجدوى لأن الخطأ فيها يؤثر على باقي المراحل.

وتدور حول التثبت من وجود سوق كاف للمنتج أو السلعة أو الخدمة التي يقدمها المشروع. أي أن هناك كم من المبيعات المتوقعة على مدار عمر المشروع الاقتصادي تبرر قيامه اقتصاديا لأن هذه المبيعات هي الإيرادات المتوقعة من المشروع وتشمل على:

-التنبؤ بحجم الطلب على المنتج أو السلعة. أو الخدمة. ويجب عليك عند التنبؤ معرفة:-

١) طبيعة مستهلك السلعة (السن، المهنة، الدخل).

٢) هل الطلب على المنتج مستقل أم مشتق (الطلب على الوحدات السكنية مستقل، أما على الأسمنت مشتق).

٣) هل المنتج معروف في السوق، أم يقدم لأول مرة؟ (في حالة المنتج المعروف يكون الطلب معروف، أما في الحالة الثانية يتم عمل تجارب سوقية).

- تحديد مواصفات المنتج أو السلعة من حيث نوعية المكونات والحجم واللون والمذاق وهل سيتم تقديم منتج مثيل لما هو قائم تماماً ام سيتم إجراء تغيرات أو تعديلات تخلق ميزة تنافسية للمنتج.

- **تحديد وتقدير سعر البيع المتوقع للمنتج ويتوقف على:**

١. السعي الذي يبيع به المشروعات المنافسة.

٢. قدرات المشترين.

٣. تكاليف المنتج.

- **تحديد القنوات التي سيتم من خلالها توزيع المنتج.**

١. -هل سيتم البيع المباشر للمستهلك.

٢. -هل سيتم البيع المباشر لتاجر العملة.

٣. -هل سيتم البيع المباشر التجزئة.

- تعيين الجهود الترويجية التي عليه أن يقوم بها من أجل التعريف بمنتجه

١. مشهورات.

٢. الاتصال بالتاجر.

٣. ملصقات على الجدران.

٤. الإعلان.

٢- دراسات الجدوى الفنية.

وتدور حول الجوانب التالية:-

-تحديد حجم المشروع ويتوقف على

١-الرغبة في الوفاء بحجم المبيعات.

٢-مدى توافر الموارد المالية.

٣-النمط التكنولوجي المستخدم.

٤-مدى توافر القوى البشرية.

-تحديد موقع المشروع ويتطلب مراعاة.

١. القرب من مراكز الاستهلاك.

٢. القرب من مراكز سوق الخامات.

٣. القرب من مراكز تجمع العمالة.

٤. القرب من الموانئ في حالة التقدير.

٥. مدى توافر المواصلات.

٦. توافر البنية الأساسية

٧. حوافز الاستثمار في هذا الموقع.

- تصميم المباني والإنشاءات.

أعداد التصميم الداخل للمصنع والمراحل المختلفة التي يمر بها إنتاج السلع بدءاً من التخزين وصولاً إلى البيع.

- تحديد عوامل الإنتاج:

١) الآلات والتكنولوجيا هل يتم الحصول عليها بالشراء أم بالتأجير.

وما هي.

مصادر الحصول عليها.

٢) اليد العاملة والذين يمكن تقسيم إلى.

-عمال غير مهره

-شبه مهره

-مهره

-مهنيون

-بحاثة

٣) المواد الخام

أي تحديد نوع المادة الخام المطلوبة التي تتفق مع الآلات والعمال من جهة ومع نوعية الإنتاج المطلوب من جهة أخرى.

٣-دراسات الجدوى المالية.

تدور حول الرؤية المالية للمشروع الاستثماري، فبعد أن حددت الدراسة التسويقية (قيمة التدفقات النقدية الداخلة) وحددت الدراسة الفنية (التوقعات الخارجية التكلفة الاستثمارية) تأتى الدراسة المالية لمعرفة ما إذا كان المشروع ذو جدوى مالية مربح أم لا؟ فهي تعتمد على الدراسات السابقة وتشمل على

-التكاليف الاستثمارية.

وهى تكلفة إقامة المشروع وتشمل على تكلفة ثابتة، وصافي رأس

المال العامل وعناصرها هي :

ا-التكاليف الثابتة

- ارض المشروع.
- لمباني والإنشاءات.
- الآلات والمعدات.
- الأدوات المساعدة.
- الأثاث والمفروشات
- مصروفات غير ملموسة (الرعاية، النقل،...).

ب- صافي رأس المال العامل:-

يغطى متطلبات التشغيل خلال الدورة الأولى للإنتاج من خامات وسلع وسيطة ومخزون سلعي تام الصنع وكذا نقدية التمويل الجاري من أجور ومرتبات ومصاريف مياه وكهرباء ومصروفات إدارية.

٢ –اقتصاديات التشغيل:–

أ-تقدير الإيرادات السنوية ويعتمد ذلك على:-

- الطاقة الإنتاجية للمشروع.
- تحديد أيام العمل السنوية/ عدد الورديات في اليوم.
- نسبة التالف أو الكسر من المنتج النهائي.
- نسبة الإنتاج في السوق المحلى ونسبة الإنتاج الموجه للتصدير.
- أسعار البيع المحلية وأسعار التصدير.
- سياسة البيع ونظام التوزيع.

ب- نفقات الإنتاج وتشمل:

- نفقات التصنيع (الخامات المحلية، المستوردة، عمالة الإنتاج).
- نفقات البيع.
- نفقات التوزيع.

- المصروفات الإدارية العامة.
- مصروفات تمويلية.
- مخصصات الاستهلاك.

٣ - التمويل:-

وتقوم الدراسة على تحديد هيكل التمويل الأمثل له قبل البدء في تنفيذ المشروع.

وهناك ثلاث أنماط مصادر التمويل:

- قصيرة الأجل (تسهيلات وقروض قصيرة الأجل).
- متوسطة الأجل (قروض مصرفية متوسطة الأجل).
- طويلة الأجل (تقديم أراضى، خبرة، قروض قوية الأجل).

٤-تقدير الربحية

وهناك معايير لتقدير الربحية من أهمها:

- معيار معدل العائد المتوسط على رأس المال
- يتم تقدير بشبه متوسط صافي الربح السنوي لجملة رأس المال المملوك أو لعملية رأس المال المستثمر.

-معيار الإيراد/النفقة

يجرى حساب هذا المعدل بمقارنة إيرادات المشروع ونفقاته. وذلك باستخدام القيمة المطلقة دون خصم أو القيمة الحالية لتدفق الإيرادات والنفقات طوال مدة المشروع.

والمشروع مقبول إذا ذادت النسبة عن الواحد الصحيح.

٥-دراسات الجدوى البيئية :

١- تبحث في اثر المشروع على البيئة سواء كان هذا إيجابي وموافي أو سلبي وينتج أضرارا للبيئة مما ينتج عنها من تقييم للآثار البيئية

٢- للمشروع بهدف تقليص أو تخفيض هذه الآثار السلبية وتعظيم الآثار الإيجابية . وقد يتطلب الأمر محاولة التعرف على اثر البيئة على المشروع ويتطلب هذا الإلمام بقوانين البيئة الجديدة وخططها .

٦-دراسات الجدوى الاجتماعية :

وتسعى لمحاولة تقييم اثر المشروع على الاقتصاد القومي من حيث مدى مساهمته في تحقيق الأهداف الاقتصادية الكلية للمجتمع .

حيث تبحث اثر المشروع على :-

- ❖ التوظيف .
- ❖ الدخل القومي .
- ❖ التنمية العمرانية .
- ❖ ميزان المدفوعات .
- ❖ استقرار العملة .

تمرين

عينت استشاريا في احد المكاتب الاقتصادية وعرض عليك عدداً من المشروعات عليك اختيار أحد تلك المشروعات وبين (العناصر) الأساسية **لكيفية دراسة جدواها كالآتي:**

المشروعات:

- ❖ مشروع منتجات ألبان
- ❖ مشروع تقديم مأكولات
- ❖ مشروع صنع أثاث
- ❖ مشروع أدوات مكتبية
- ❖ مشروع أدوات كهربائية

❖ مشروع أقامة مجمع طبي.

تدريب: إمامك في الجدول عدد من العبارات :

ضع علامة (√) أمام العبارة الصحية وعلامة (×) أمام العبارة التي تعتقد في خطأها مع تصحيح الخطأ

	العبارة			
١	تعد الجدوى المالية هي المحور لكل دراسات الجدوى الأخرى.			
٢-	الجدوى الفنية تدور حول عناصر الإنتاج من الآلات، أفراد.			
٣-	دراسات الجدوى التسويقية لا تهتم ببحوث السوق والترويج والأسعار.			
٤-	الجدوى البيئية تقيم الأثر المالي للمشروع.			
٥-	لا يهم أن يكون للمشروع جدوى على الاقتصاد القومي (اجتماعية).			

■ الخطوة الثانية مرحلة الإعداد والتصميم :-

ا-تحديد الأهداف ؟

الهدف هو:

- النتيجة أو النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل .
- حل للمشاكل التي قمت بوصفها من قبل .
- سد لأحد الاحتياجات التي قمت بجمع المعلومات عنها .

بعد أن قمت بالمرحلة الأولي ، بقي عليك أن تحدد الأهداف من مشروعك ، أو بمعنى آخر ما تتوقع أن يكون عليه الموقف بعد أن تقوم بمشروعك .

عزيزي المتدرب، عليك بكتابة أهدافك بشكل موثق لان ذلك يحققما يلي :-

- أن ذلك وسيلة للتذكير بالأهداف .
- أن كل فرد في المشروع لديه مدخل لتلك الأهداف لمعرفتها باستمرار دوريا
- حل الخلافات بين العاملين حول المطلوب تنفيذه .
- الهدف هو البوصلة التي توجه للمشروع.
- وسيلة هامة لتقييم الأداء والمتابعة .

أبعاد تحديد الأهداف:-

عليك أثناء تحديد أهدافك من المشروع أن تضع في اعتبارك الأبعاد **المتصلة الآتية :-**

- البعد المالي ويشمل العائد (الربح) من رأس المال .
- بعد العملاء ويشمل ولاء العميل ،رضا العميل .
- بعد العمليات الداخلية ويشمل جودة العمليات ، ضبط توقيت العمليات.
- بعد النمو والتعلم ويشمل تنمية مهارات العاملين من اجل التحسين .

⇐لاحظ الأهداف السابقة مترابطة والأسبق يؤدى إلى الذي يليه.

نموذج تحديد الهدف

لماذا تسعى لعمل المشروع	الأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف	من الذي سيقوم بالهدف	متى يبد أو ينتهي	المساعدات المطلوبة	من الذي يتابع تحقيق الهدف	ملاحظات

⇐ **بيان الهدف الجيد**

لكي تضع هدفاً يشكل جيد يجب أن يتميز به

الوضوح (لا يكون مبهم له نفس المعنى للجميع منهم) فمثلاً إذا قلت أنا عاوز الأفضل ماذا تقصد بذلك؟

- قابل للقياس (مثل كم عدد من يخدمهم المشروع، عدد المبيعات المستهدفة).
- واقعي (هل المشروع قادر بالفعل على تحقيق هذا الهدف؟).
- بسيط تجنب وضع عدة أهداف في عبارة واحدة.
- محدد.

أ–**مجالاً**:– مثلاً ما هي المنطقة أو السكان الذين يخدمهم هدف المشروع.

ب- **زماناً:-** أي وجود إطار زمني ينفذ أو يحقق من خلاله.

تدريب:صياغة الهدف بشكل جيد

فيما يلي خمس عبارات صيغت فيها أهداف بطريقة معينة يرجى قراءة هذه العبارات بعناية وتحديد نقاط الضعف (العيوب) في تحديد وصياغة هذه الأهداف ثم قدم الصياغة التي تقترح أنها تعالج تلك الصياغة

م	الهدف	عيب الصياغة	الصياغة المقترحة
١-	إنتاج مليون قلم في أول يوم لمشروع صنع أقلام		
٢-	زيادة حب العاملين لقيم الخير		
٣-	تحسين مستوى رضا العملاء عن خدمات ما بعد الشراء خلال عام ٢٠٠٢		
٤-	زيادة المبيعات وعدد العملاء وجودة		
٥-	العملاء خلال الشهر القادم جذب عدد كبير من العملاء		

٢- كيف تنفذ الهدف؟ (تدبير الوسائل والإمكانيات).

الأهداف الموضوعة سابقاً- لا يمكن أن تعمل بدون وجود مجموعة من الوسائل والإمكانيات لترجمة تلك الأهداف إلى شيء ملموس وعموماً وسائل تحقيق هذه الأهداف هي:-

-الآلات والمعدات:-

ما هي الآلات المطلوبة لتشغيل المشروع؟

قد تحصل على الآلات بالشراء أو بالتأجير – وينبغي عليك أن تحدد مصادر الحصول على الآلات وأماكن شرائها بعد دراسة مزايا ومساوئ كل منها أخذاً في الحسبان:

- ثمن شراء الآلة.
- عمرها الإنتاجي.
- تكلفة تشغيلها.
- تكلفة صيانتها.
- اليد العاملة

–قد يعمل المشروع بواسطتك أنت فقط، ولكن في حالة كبر وتنامي حجم المشروع، قد تحتاج إلى أيدي عاملة للقيام بالأعمال الكثيرة والمتخصصة. **وقد تحصل على العمالة عن طريق:–**

- المعارف والأصدقاء والأقارب.
- عمل إعلانات.
- ترشيح بعض المتخصصين.
- البحث في شركات التوظيف عن العمالة.
- وقد يتطلب الأمر منك تدريب العاملين وإعدادهم باستمرار.
- المواد الخام:

عليك أن تحدد المواد الخام المطلوبة في التشغيل والتي يجب وأن تكون متفقة مع الآلات الموجودة ونوعية الإنتاج المطلوبة.

وعليك في البحث عن المادة الخام تحديد:

- ظروف السوق.
- نوع السوق (داخلي –خارجي).
- مصادر التوريد.

- جودة المادة الخام
- الأسعار السائدة.

⇐ عموماً يجب عند تحديد تعدد الوسائل والإمكانيات مراعاة:

- الدقة
- الواقعية
- تحديد المصادر
- الفترة الزمنية
- التكلفة المالية التقديرية.

تدريب على الوسائل والإمكانيات :

من المشروعات السابقة (حدد أهم الإمكانيات والوسائل المطلوبة في تحقيق هدفك.

- الآلات (النوع ، الكمية)
- المواد الخام.

٣- إعداد الميزانية:

٤- بهدف معرفة الخطة المالية التي تزودك بالمعلومات المالية عن قيمة تكلفة تنفيذ مشروع ما. وتحدد الميزانية لكما هو رأس المال الذي سينفق ومن الذي سينفق وأين سينفقه.

لماذا نقوم بإعداد الميزانية؟

- للتأكد أن الموارد متاحة لتنفيذ الأهداف كما تم النص عليها في مقترح المشروع.
- لتحديد تكلفة تنفيذ مشروعك.
- لتوفير أداة للمتابعة والرقابة.

أنواع الميزانيات:

١- ميزانية المواد التقديرية .

(تقديرات جميع المواد اللازمة لإنتاج المبيعات التقديرية).

٢- الميزانية التقديرية للعمل:-

تقديرات واحتياجات المشروع من القوى العاملة.

٣-الميزانية التقديرية لمصروفات التسويق:

هي تصور تكلفة بيع وتوزيع المنتجات.

(مصروفات البيع، الإعلان، الترويج...)

٤-الميزانية التقديرية للإنفاق الرأسمالي:

تقدير تكاليف الاحتياجات الرأسمالية (آلات، تركيبات، ...)

٥-الميزانية التقديرية للبضاعة

تكاليف ضمان توفر البضاعة في الوقت المناسب عند طلبها للاستهلاك.

٦-الميزانية التقديرية لمصروفات الإدارة والتشغيل

تصور تقديرات المصروفات خلال فترة معينة (الأجور، الهدايا، السفر).

ويلاحظ عند تقدير الميزانية:- أن الموازنات قد توضع في صورة نقدية (الجنيهات) وأحيانا توضع في صورة كمية (مثل تقدير التكاليف عدد الرجال أو الساعة لليد العاملة، أو الآلة، أو الحجم.

خطوات إعداد الميزانية:

- حدد أنواع المستلزمات الإنتاجية والتسويقية والإدارية اللازمة لتحقيق النشاط المستهدف

- اجمــع المعلومــات وبيانــات دقيقــة وواقعيــة عــن تكــاليف تلــك المستلزمات.
- حدد نوع الميزانية التي سوف تختاره.
- حدد الإطار الزمني لعمل الميزانية.
- أطلب من زملائك أن يراجعوا ميزانيتك.

نموذج إعداد الموازنة.

بند الميزانية	تكاليف الوحدة	عدد الوحدات	المبلغ

تمــرين:- أمـلأ الشـكل السـابق بـالبنود التـي تتخيلهـا عـن المشـروع والآلات، أفراد، مواردها.

تدريب نموذج إعداد الميزانية:

بعـد أن حـددت هـدفك مـن المشـروع وكيـف تنفـذه، أبـدأ الآن بعمـل ميزانية لهذا المشروع أو لأي مشروع آخر.

أولاً: حدد أنواع الميزانيات المستخدمة.

ثانياً: قم بالأعداد باستخدام النموذج التالي:

بنود الميزانية	فيء	عدد الوحدات	ف

٤- تقسيم العمل:

قد لا يحتاج المشروع الذي تقوم به إلا إليك فقط وهنا لا تكون بصدد تقسيم للعمل، ولكن عندما تستأجر مساعداً لك أو إذا احتجت لمجموعة من

الأفراد، فهنا عليك توزيع العمل بينك وبينهم، تقسيم العمل إذا هو توزيع المهام بين الأفراد داخل المشروع. **إذا أنت في حاجة لتقسيم العمل في حالة:**

-احتياجك للآخرين لعدم قدرتك على القيام بالعمل بمفردك.

-التخصص فقد يحتاج مشروعك إلى أنشطة واعملا قد تحتاج إلى المتخصصين.

⇐أسس تقسيم العمل

١-الوظيفة

تقسيم العمل هنا على أساس الوظائف مثل:

الإنتاج- البيع- الشراء.

٢-مرحلة الإنتاج

يقسم العمل على أساس مراحل الإنتاج مثل مثلاً في مشروع للأقمشة يكون هناك.

غزل-نسيج- تبيض- صباغة - تجهيز- فحص.

٣-المعدات والتركيبات:

تقسيم العمل على أساس المعدات مثل:

-ألآت الكبس - السحب- الطحن.

٤-المنتج

تقسم العمل على أساس المنتج مثل مشروع لصناعة الأثاث:

- قسم الكراسي
- قسم الدواليب

مشروع أدوات كهربائية:

- قسم الثلاجات.
- الأفران الكهربائية.

٥-الموقع الجغرافي:

تقسيم العمل على مكان الوجود وأماكن الحاجة الأخرى مثل:

- المشروع المركز في العاصمة مثلاً.
- المشروعات الفرعية في الأقاليم.

٦-طبقات العملاء مثل مشروع للملابس

- قسم مبيعات للملابس الحريم.
- قسم مبيعات للملابس الرجالي.
- قسم مبيعات للملابس الأطفال.

تدريب :-

على أي أساس تختار بين تلك الأسس دون ذلك:

- ظروف تشغيل المشروع
- حجم المشروع.
- إمكانية الفصل.
- الظروف الاقتصادية.

تمرين

حدد التقسيم الأساسي للعمل في مشروع المقترح حسب الأسس السابقة كلها (إن وجدت):

- الوظيفة
- مراحل الإنتاج
- المعدات والتركيبات
- المنتج
- الموقع الجغرافي
- طبقات العملاء

٢- حدد أي من الأسس أحسن بالنسبة للمشروع ولماذا ؟

- الأساس المقترح
- الأسباب

■ الخطوة الثالثة تدبير التمويل

أولاً:- كيف تقدر رأس المال المطلوبة؟

هناك عوامل تساعدك في التقدير هي:-

١-نوع مشروعك:-

فالمشروع الصناعي يحتاج مثلاً لرأس مال أكبر من المشروع التجاري أو الزراعي نظراً لاستخدام جزء كبير من رأس مال المشروع الصناعي في عدده الآلات وتركيبات.

٢-حجم المشروع:-

كبر حجم المشروع يعنى كبر حجم العمالة، الآلات، المواد الخام، المصروفات، وبما يعنى الحاجة للمزيد من رأس المال.

٣-السياسات الإدارية للمشروع:

-إذا كنت ستعتمد على المبيعات بأجل فأنت في حاجة لرأس مال أكبر مما في حالة البيع النقدي.

-سياسة تخزين كمية ضخمة من المواد الخام أو سياسة البيع للسوق بدلاً من البيع بناءاً على طلبيات تؤدى إلى الحاجة لرأس مال أكبر.

٤-معدل دوران رأس المال:

فكلما ذادت فترة الحصول على العائد كلما كنا في حاجة إلى رأس مال أكبر.

٥-امتلاك المبنى والآلات أم تأجيرها:

ففي حالة الامتلاك تكون في حاجة إلى رأس مال أكبر.

٦-التقديرات السليمة للاحتياجات المالية:

فقد تهمل مصروفات الإعلان، أو أنشطة البحوث والتطوير ثم تكتشف في منتصف الطريق الحاجة إلى رأس المال لتلك الأنشطة.

ثانيا:مصادر الحصول على التمويل:-

١-رأس المال المملوك:

هو المال الذي يقدمه صاحب المشروع من مدخراته الشخصية أو يقدمه الشريك. والذي قد يأخذ شكل حصة نقدية (الأموال أو حصة عينية تقديم أراضى أو مباني)، أو حصة معنوية (نظير خبرة إدارية أو إشرافية) أو حصة ملكية مقابل رأسماله المعروفة الفنية أو العلامة التجارية.

٢-اللجوء إلى الاقتراض (التمويل بالمديونية):

وهى بين طرفين الأول (المقرض) الذي يقدم القرض والطرف الثاني هو صاحب المشروع والذي يحتاج إلى المال ويتعهد بسداده خلال فترة محددة في العقد مضافاً إليها فائدة يتفق عليها في العقد وقد يكون المقرض فردا طبيعيا أو بنك، أو شركة تأمين أو هيئة تمويل. **وحسب عنصرا لوقت تقسم إلى:-**

١- قروض طويلة الأجل.

قروض تزيد عمرها عن العام وتسدد فوائدها بصفة دورية بينما يسدد أصل القرض مرة واحدة في نهاية فترة الاستحقاق.

٢-قروض متوسطة الأجل يزيد اجلها عن العام أيضاً ولكن أصل الدين وفوائده يسددان معاً في صورة إقساط دورية .

٣-قروض قصيرة الأجل يستحق اجلها في مدى زمني يقل عن العام.

حسب نوع الممول مثال:

أ–القرض السلفي (القرض المعاون)

تأخذ قرضاً من أحد أصدقاءك كنوع من السفلة المعاونة للمشروع. ويسدد بعد أي ديون خارجية أن وجدت.

ب–القروض الحكومية:

قد تقوم الحكومة بتوفير قروض للأفراد مثال الصندوق الاجتماعي للتنمية أو البنوك الحكومية أو الوزارات (الزراعة)

ج– القروض من البنوك:

٣-الائتمان التجاري:

قد يتجه صاحب المشروع لأحد الأفراد أو الجهات لتوصيل البضاعة والدفع الأجل. وهنا المورد وكأنه منح المشترى قرض لشراء هذه البضاعة ثم يقوم بسداد الثمن بعد فترة متفق عليها وقد يسمى ائتمان التصدير في حالة وجود احد العملاء خارج مصر.

٤-السندات:

قد يقوم المشروع بطرح سندات كأسلوب للاقتراض نظير دفع عائد ثابت لصاحب السند.

٥-الأسهم:قد يطرح صاحب المشروع أسهم للاكتتاب العام:

٦-التمويل بالمرابحة:

قد يطلب صاحب المشروع من البنك أو أحد المقرضين شراء سلعة معينة مع تحديد ثمنيها وتحديد الثمن الذي نشتريها به نقداً أو بالأجل للتعامل مع البنك بعد إضافة الربح الذي يتفق عليه بينهما.

وتشمل أهم شروط التمويل بالمرابحة في:

–أن يكون ثمن السلعة وقيمة ربح البائع معلومة للطرفين.

-تملك البنك للسلعة وحيازتها قبل بيعها لصاحب المشروع.

-رد السلعة إذا تبين بها عيب.

٧-التمويل التأجير:

قد تلجأ إلى تمويل مشروع عن طريق تأجير المعدات والآلات، بدلاً من الشراء، وتعمل أعباء ضخمة، وقد لا تتوافر لديك أموال التأجير فيلجأ إلى بنك أو شركة تمويل لطلب تأجير الآلات لك إلا أن الشركة أو البنك لا تكون مسئولة عن أي إصلاح في الآلات.

٨-التمويل بالمشاركة:

قد تزيد رأس المال من خلال طلب مشاركة آخرين مثل أفراد العائلة أو أصدقاء أو البنوك. **وهما نوعين:**

-**المشاركة الكاملة:**- أي أن البنك أو المشارك الجديد يشارك في التمويل مثل باقي الشركاء، ويصبح شريكا في ملكية وإدارة المشروع.

-**المشاركة المنتهية بالتملك:**- ومن أشهر صورها أن يحدد كل من البنك وصاحب المشروع نصيبه في الشركة في صورة أسهم تمثل مجموع القيمة للمشروع. يحصل كل من البنك وصاحب المشروع على نصيبهما من الإيراد المتحقق وفقاً لتلك الحصة.

٩-اللجوء إلى الجهات المانحة:

وقد تكون تلك الجهات أجنبية، أو محلية أو وطنية ويبرز ذلك في حالة الجمعيات الأهلية.

ثالثا: وصايا هامة عند التمويل:

- عند الحصول على أي مصدر تمويلي يجب مراعاة الحصول عليه بأدنى تكلفة ممكنة.
- عند استثمارك الأموال يجب أن يراعى مبدأ تحقيق أقصى عائد.

- عند الحصول على قرض يجب إدراك أن فوائد القرض واجبة السداد بغض النظر عن تحقيق المشروع لأرباح من عدمه.
- يجب أن يكون هناك تناسب بين طبيعة مصادر الأموال وطبيعة الاستخدامات.

-عند الاقتراض عليك الإجابة على التساؤلات الآتية:

* هل هناك ضرورة للاقتراض؟
* إذا كان هناك ضرورة، فما هي قيمة القرض المطلوب ؟
* ما المدى الزمني الذي يحتاج فيه المشروع إلى القرض؟
* هل تفي تدفقات المشروع النقدية المتوقعة بسداد القرض؟
* ما هي انسب جهة يتم الحصول منها على القرض؟

تمرين

١- طلب منك أحد أصدقائك والذي يرغب في عمل مشروع (وقد حدد كل خطواته ويقف الأمر على التمويل).

- طلب منك أن تعاونه في تقدير احتياجات رأس المال المطلوب. أذكر الأسئلة التي قد توجهها إليه للتوصل لهذا الحجم السليم.

س١	س٢	س٣
س٤	س٥	س٦

(٢) في المثال السابق، سألك صديقك(صاحب المشروع) عن كيفية تمويل مشروعك.

فما هي المصادر التي تقترحها عليه ولماذا ؟

(٣) أصر صديقك على الحصول على التمويل عن طريق الاقتراض، ما هي الوصايا التي يمكن أن تقدمه له.

■ الخطوة الرابعة تنفيذ المشروع

بعد أن أسفرت دراسة الجدوى عن قبول المشروع، وبعد أن وفرت تمويلك، تبدأ في اتخاذ الخطوات اللازمة لإخراج المشروع إلى حيز الوجود، وذلك من خلال الخطوات التالية:

١- وضع خطة التنفيذ

وتشتمل تلك الخطة على جدوله زمنية للأنشطة المطلوبة لتحقيق كل هدف، وكذلك الشخص المسئول عن تنفيذ هذه الأنشطة والموارد الضرورية له . **وعادة ما يشمل الخطة ما يلي:**

- الأهداف
- زمن التنفيذ
- الأنشطة المطلوبة
- الموارد المطلوبة
- الشخص المسئول

بناء وتنفيذ مشروع لصنع الأثاث المكتبي .

١) **الهدف هو صناعة كراسي المكتبات** في الفترة من ..... وبالكمية .... هي:

٢) **الأنشطة**

- الاتصال بالموردين لتوريد الجلود والحديد.
- الاجتماع مع الأفراد
- الحصول على الرسم الهندسي
- التشغيل والإنتاج

٣-زمن التنفيذ:

- الاتصال بالموارد في يوم كذا بالموردين

- الاجتماع مع الأفراد في نفس اليوم.
- الحصول على الرسم في اليوم الثاني
- التشغيل في الإنتاج في الشهر الأول

٤-الموارد اللازمة

- كميات معينة من الحديد
- كميات معينة من الجلود

٥-تحديد الشخص المسئول.

٢- عمل الجوانب الإجرائية لإخراج المشروع إلى حيز التنفيذ.

يجب عليك كصاحب مشروع أن تحدد الشكل القانوني للمشروع والذي يكون.

أ-فردياً:

١) وهنا يلزم الحصول على السجل التجاري من إدارة السجلات بالشهر العقاري التابع له موقع المشروع.
٢) استخراج البطاقة الضريبية من الشهر العقاري
٣) الحصول على الترخيص بمزاولة النشاط من قبل إدارة الحي التابع له صاحب المشروع.

ب- مشروع(بمشاركة أفراد معاً).

- يلزم تحرير عقد قانوني بين الشركاء
- توثيق هذا العقد في محل الاختصاص.
- تسجيله في السجلات التجارية.
- استخراج البطاقة الضريبية.
- الحصول على الرخصة.

٣- التنفيذ الفعلي:

هنا يتم تنفيذ الأنشطة الخاصة لكل مجال من مجالات العمل في المشروع طبقا للجداول المعدة لذلك مثل أنشطة التعاقد، شراء الآلات، تثبيت الآلات تشغيلها، وضع نظم العمل الحاكمة ، تسير العمل اليومي وضع نظم المعلومات اللازمة للتنفيذ أثناء الإنشاء.

عموماً يكون من مهامك تحديد الآتي:

١) متابعة التنفيذ (المواصفات، الالتزام من جانب العامل).

٢) التفتيش(القيام باستمرار النزول إلى المواقع والتفتيش المستمر (فحص السجلات الرسمية).

٣) تلقى التعديلات المطلوبة

٤) التنسيق بين جميع الأطراف ذات العلاقة بالمشروع(البنك، المقاول).

٥) تجميع البيانات وإعداد التقارير.

٦) التحكيم بين الأطراف المتنازعة.

٧) مراقبة الجودة.

٨) متابعة رضاء العملاء.

٤-المتابعة والتسجيل

يجب عليك أثناء التنفيذ متابعة وتسجيل الأعمال ويشمل ذلك:

١-تحديد مجال المتابعة.

- خطة العمل.
- العمال
- المصروفات
- المنتجات

٢–تحديد ما الذي تتابعه

ا-ففي خطة العمل نتابع

- توقيت النشاط.
- توافر القوى البشرية.

ب-في العمال تتابع

- اتجاهاتهم
- مهاراتهم
- تعاملاتهم.

ج-في المصروفات تتابع

- المبالغ المدرجة في الميزانية
- الإعتمادات المالية المتاحة.

د-الإيرادات

- الأرباح
- الفائض.

ه-المنتجات

عدد السلع وكميتها.

- التغيير في اللون، التحجيم، الجودة.

٣– تحديد السجلات . هناك نوعان من السجلات:

أ– قانونية

١– دفتر اليومية الذي تقيد فيه جميع عمليات المشروع أول بأول وحسب تاريخ حدوثها.

٢– دفاتر الجرد وقيد فيها مفردات أصول وخصوم المشروع حسب الجرد الفعلي في نهاية السنة المالية.

ب- غير قانونية:

- دفتر المصروفات
- أجور العمال
- الحضور والانصراف
- دفتر طلبات الشراء

⇐ وهناك تصنيف أخر للسجلات حسب مجال المتابعة

-سجلات خطط العمل

- جداول زمنية
- خطط شهرية، ربع سنوية.

وهناك كذلك تصنيف أخر للسجلات :

-سجلات العاملين

- الحضور والانصراف.
- الأجور
- مراجعة الأداء.

-سجلات المصروفات

- الإيصالات
- دفاتر الشراء

العمليات البنكية.

–الإيرادات

- دفاتر البيع

-المنتجات

- تقارير العاملين
- شكاوى وتقارير العملاء.

سمات المدير الناجح

تدريب :هل أنت مدير ناجح ؟

أسفل يوجد عدد من السمات التي تتوافر في المدير الكفء، والمطلوب وضع علامة (   ) تحت الرقم وأمام العبارة التي تمثل مدى توافر أو عدم توافر هذه السمة فيك.

٣= العبارة تتوافر

٢= العبارة تتوافر إلى حد ما.

٣= العبارة لا تتطابق مع صفاتي

	العبارة			
١-	القدرة العالية على الإنصات وسماع ما يقوله الأفراد.			
٢-	وضوح المشكلة والأهداف التي قام المشروع من أجلها لديه.			
٣-	القدرة على استخلاص أفضل ما في الآخرين واستغلال طاقاتهم الكامنة.			
٤-	الاستماع لنصائح الآخرين حتى الأوقات الصعبة .			
٥-	يضع في الاعتبار الاستثناء والطوارئ حين سأل ماذا لو حدث كذا، وماذا يمكنني عمله.			
٦-	المرونة، فهو مدير يحنى قواعده من أجل تحقيق الهدف.			
٧-	قائد واضح ومحدد في تعليماته			
٨-	يجعل الأفراد في حالة تأهب واستجابة باستمرار.			
٩-	العقلية المتفتحة في التعامل والعمل			

١٠-	لديه القدرة على الإقناع والتأثير على الآخرين حتى في المجالات ليس لديه فيها سلطة.			
١١-	له رؤية في العمل، وإنما تبحث عن العلاقات والنماذج والأسباب والنتائج والآثار.			
١٢-	يتابع باستمرار الخطة وتنفيذ الأهداف.			
١٣-	يعرف كيف يوفر التمويل اللازم للمشروع.			
١٤	الإخلاص، حيث يعتقد أن الناس لا تخدعه وأنها تريد أن تفعل ما بوسعها.			
١٥-	يعمل على بناء جسور من العلاقات التعاونية ولبس حوائط عازلة.			
١٦-	العدالة، يطبق معايير واحدة في العمل			
١٧-	قادر على التعامل مع الآخرين بدون أن يتضايقوا(مهارة فن التعاون مع الآخرين).			
١٨-	يقود من الأمام ويدعم من الوسط ويدفع المشروع من الخلف.			
١٩-	يعطى الثقة للآخرين، يتحدث بصيغة نحن وليس انا.			
٢٠-	عدم الإحباط عند الفشل بل وبالعكس يدفعه الفشل إلى مزيد من المحاولة.			
٢١-	البحث المستمر عن أسباب نجاح وفشل المشروعات الأخرى.			
٢٢-	عدم التسرع اى يتخذ قراراته بعد التأني.			
٢٣-	يتميز بالابتكار والتجديد في التعامل مع			
٢٤-	الاعتراف بحتمية التغيير			
٢٥-	في اعتبار باستمرار التعليم والمراجعة			

المجموع:

بعد قراءتك لما سبق، قم بجمع الأرقام التي تحتها علامة صح :

٦٠-٧٥: أنت مدير ناجح وعليك فقط اصقلا السمات التي وضعت أمامها ( ) تحت الرقم (١)، (٢).

٤٥-٦٠ : في طريقك للنجاح ولكن عليك بذل الجهد لإيجاد الصفات التي لا يتوافر عندك وتحسين الصفات التي تتوافر إلى حد ما.

أقل من ٤٥: تعانى من مشكلات في الإدارة وتحتاج لمزيد من التدريبات من أجل تحقيق النجاح.

ثالثاً: تقييم المشروعات

١- معنى وفكرة التقييم

- التأكد من مطابقة نتائج العمل للأهداف المحددة.
- النشاط الإداري الذي يهتم بتعريف وإقرار الفعالية للمشروع

ويتمثل في:

١- تقرير ما إذا كان من الممكن الاستمرار في برنامج ما أو إنهاء.

٢- تقرير كيفية تحسين برنامج ما.

عموماً تقييم المشروع هو :

١. تحديد أهداف المشروع ووحداته الوظيفية ووضع كل فرد فيه.
٢. تحديد المستويات المقبولة لتحقيق الأهداف أو بمعنى آخر معايير الأداء.
٣. اختيار النظام الذي يتم استخدامه لقياس الأداء وتطبيقه.
٤. مقارنة نتائج قياس الأداء بالمعايير السابق تحديدها.
٥. تحديد الاختلافات الجوهرية بين النتائج الفعلية المحددة لها بهدف تطوير مراحل العمل .

إذا تقوم فكرة التقييم على:

١- هناك مستوى مستهدف للأداء يمثل النتائج التي تريد الوصول إليها.

٢-هناك أيضاً الأداء المحقق(المنجز فعلا).

٣-التقييم هو مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف.

عزيزي المتدرب يجب عليك معرفة مقومات نظام تقييم الأداء الفعال وهى:

١- الشمول:شمول التقييم لمختلف أوجه النشاط

٢- السرعة:أن يتم التقييم أول بأول

٣- الوضوح:إن يحتوى على معايير واضحة

٤- التكامل:يتم بناء على ما تم تحديده ووضعه من أهداف.

٢ . معايير الأداء.

هي المستويات المقبولة التي يتم القياس عليها وهى عدة أنواع:

- **معايير زمنية:** وتستخدم لقياس عمليات الإنتاج وفي الغالب بمدلول ما تحتاجه كل وحدة منتجه من الزمن (زمن الإله)، زمن العامل.
- **معايير النفقة:** فهناك النفقة المعيارية باعتبارها قاعدة الأحكام لمعدل الأداء بحيث إذا زادت النفقات الفعلية عنها يعنى هناك انحراف).
- **المعايير الرأسمالية:** وتستخدم عادة في شكل نسب لمتابعة وقياس استخدام الإدارة للإمكانيات الرأسمالية.ولمراجعة مدى قدرة

- المشروع على الوفاق بالتزاماته المالية في الوقت مثل نسبة السيولة، نقيس قدرة المنظمة على توفير السيولة.
- **معايير الإيرادات:** معايير مالية محددة تتعلق بالإيرادات المرتبطة باتفاق أو استثمار معين بحيث لو قل الإيراد أصبح هناك خلل
- **معايير أخرى:** وحدات المنتجات، المساحات المشغولة في المخازن تسبب السلع المرتدة.

معاير عير ملموسة مثل اتجاهات المستهلكين، قياس الروح المعنوية للعاملين.

٣-تصميم وقياس أداء المشروع

(أ) قياس الكفاءة الإنتاجية للمشروع.

الكفاءة الإنتاجية تعنى أن عناصر الإنتاج في مشروعك استخدمت الاستخدام الأمثل بما يعنى تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بمستوى جودة معين وبأحجام وأنواع معينة في فترة معينة- بأقل تكلفة ممكنة وبأعلى عائد ممكن بما يحققه المشروع أعلى فائض ممكن .

(أ) محاذير قياس الكفاءة الإنتاجية.

١- حجم الإنتاج

لا يعد حجم الإنتاج معيار للكفاءة الإنتاجية.فليس كلما ذاد الإنتاج ذادت الكفاءة لان ذلك قد يكون على حساب الجودة

٢- حجم الإنتاج بالإضافة إلى الجودة

لا يعد الحجم الكبير مع الجودة العالية معيار للكفاءة، لأنه قد يتساوي مشروعان في الكفاءة ولكن احدهما يحقق أنتاج وجودة أكبر لأن ذلك قد يكون على حساب التنويعات(تنوع المنتج- مثلاً، حذاء أسود، رجالي – حريمي).

٣-حجم الإنتاج بمستوى جودة معين وبتشكيله معينة لا يعد ما سبق معيار لقياس الجودة.

لأنه قد يتواجد مشروع يحقق ما سبق ولكنه يضحى بالتوقيت المناسب في الإنتاج.

٤- الربح

قد يكون الربح معيارها للحكم على إنتاجية المشروع لكنه قد يضحى بالجودة أو.... لذلك يجب أن تضع في اعتبارك تكامل العوامل السابقة معاً.

* كيف تقيس الكفاءة الإنتاجية للمشروع؟

للحكم على كفاءة التشغيل (الإنتاجية) داخل النشاط الإنتاجي، يتطلب الأمر القيام بالحكم على كفاءة الأداء داخل الأنشطة المكونة للنشاط الإنتاجي.

* الكفاءة الإنتاجية الكلية.=الإنتاج الكلى%عوامل النتاج العمالة

هل القوى العاملة تبذل أقصى طاقة هناك مقاس أهمها :

- تحديد الوقت الضائع

يجب أن تتعادل ساعات العمل الفعلية المدفوعة مع عدد من الساعات المخططة= عدد الساعات الفعلية ÷ عدد ساعات العمل المخططة (أقرب إلى الواحد الصحيح).

- تحديد إنتاجية العامل.

وفيها تقارن بين إنتاجية العامل المستهدفة بالإنتاجية الفعلية.

الإنتاجية المستهدفة = كمية إنتاج العامل المخططة ÷ عدد ساعات العمل المخططة.

الإنتاجية الفعلية= كمية إنتاج العامل الفعلية ÷ عدد ساعات العمل المدفوعة.

- نسبة غياب العامل:

الغياب غير المقصود ويجب الآتي:

نسبة غياب العامل = عدد أيام التغيب ÷ صافي أيام العمل المتاحة .

- معدل دوران العمل.

لمعرفة هذا المعدل = عدد من ترك العمل أو الجدد ÷ إجمالي عدد العاملين

٢ – الآلات:

هل استخدمت الآلات الاستخدام الأمثل بما يحقق الأهداف.

–كفاءة التشغيل القياسية:=(عدد ساعات العمل الوردية – ساعات التوقف الفروق) ÷ ساعات (العمل الوردية).

–نسبة الأعطال في الآلة = عدد ساعات العطلات ÷ عدد ساعات العمل الفعلية.

٣–المواد الخام

للحكم على مدى الإسراف في استخدام الخدمات.

- النسبة المئوية للإسراف في استخدام الخامات = كمية الإسراف في استخدام الخامات ÷ كمية الخامات المنصرفة للإنتاج.

- تقييم جودة الإنتاج = قيمة الإنتاج المعيب ÷ قيمة الإنتاج الكلى السليم

٤- الأصول

قدرة رأس المال على تشغيل أصوله (هنا تبرز معدل الدوران بمعنى قدرة الأصل على توليد المزيد.

- معدل دوران المخزون (البضاعة)= المبيعات ÷متوسط المخزون بالبيع.

أو عدد الوحدات المباعة ÷ متوسط المخزون بالوحدة.

- معدل دوران إجمالي الأصول = المبيعات ÷ صافي الأصول المستمرة

ملاحظات:

كفاءة مشروعك الإنتاجية تتأثر بـ

- القدرات الإدارية السابقة(تحديد أهداف، تقسيم عمل.
- عنصر العمل ونوعه.
- مدى توافر رأس المال ونوعيته
- توافر البنية التحتية التي يعمل على أساسها المشروع.
- العادات والتقاليد الاجتماعية وللعاملين.
- العلاقة بين الإدارة والعامل.

(ب) قياس الأداء التسويقي للمشروع

١- تحليل المبيعات

ويعنى المبيعات الفعلية التي تم تحقيقها في ضوء الأهداف البديعية الموضوعة ومن أهم أساليبه هو أسلوب التحليل الدقيق للمبيعات والذي يحدد المنتجات والمناطق التي عجزت عن تحقيق نصيبها من المبيعات.

مثال:

مشروعك يقوم مبيعاته في ثلاث مناطق وأن توزع المبيعات الفعلية والمتوقعة.

المنطقة	المبيعات المتوقعة	المبيعات الفعلية	الانحراف
١	١٠٠٠	٩٠٠	١٠٠
٢	٥٠٠	٥٥٠	٥٠
٣	٢٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠

٢- تحليل العلاقة بين المصروفات والمبيعات وهى نسبة النفقات التسويقية (التي أنفقت للمبيعات).

٣- تحليل مبيعات العامل الواحد =المبيعات الإجمالية ÷ متوسط عدد عمال المبيعات.

(ج) قياس الأداء المالي للمشروع.

١-قياس الربحية

- المقياس الأساسي هو = الدخل - المصروفات= الربح قبل الضرائب

- نسبة مجمل الربح إلى المبيعات = مجمل الربح ÷ المبيعات

وتقيس كفاءة السياسات التسويقية

- معدل العائد التشغيل على الأصول = ربح التشغيل ÷ الأصول المستمرة

-معدل العائد على الاستثمار = صافي الربح بعد الضرائب ÷ مجموع الأصول.

-

-معدل العائد على الملكية = صافي الربح بعد الضريبة ÷ مجموع حق الملكية.

٢- مقياس السيولة.

وتقيس قدرة المشروع على سداد التزاماته الجارية أى هل استطاع المشروع الوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل.

- مقياس نسبة التداول = الأصول المتداولة ÷ الخصوم المتداولة.

-نسبة السيولة السريعة =(الأصول المتداولة – المخزون) ÷ الخصوم المتداولة.

٣- مقياس السداد

هل استطاع المشروع سداد المدفوعات المالية الثابتة (الفوائد، أقساط الدين، أقساط استئجار الأصول الثابتة.

-مقياس تغطية فوائد الغرض = ربح التشغيل ÷ الفوائد.

-مقياس تغطيه مدفوعات الاستئجار = ريع التشغيل + الاستئجار ÷ الاستئجار.

-تغطيه المدفوعات المالية الثانية ككل =(ربح التشغيل + الاستئجار) ÷ (الاستئجار + الفوائد + قسط الدين).

٤-تطوير الأداء

بعد كل المقاييس السابقة، يبقى إذا وجدت خللا في الأداء فإن عليك إتباع إستراتيجية التطوير من خلال :

تحليل المشكلة

معرفة أي أداء به خلل، وتفكيكه إلى عناصر، وتحديد المسئولية والأسباب.

مثال: قلت الكفاءة الإنتاجية بسبب العاملين، المواد الخام. أعطال الآلة.

حدد أهدافك وهى النتائج المطلوب الوصول إليها وكذلك الأهداف العائدة .

ضع خطة العمل.

- حدد أساليب التحسين.
- الموارد والإمكانات المطلوبة
- خطوات العمل،
- جدول الزمني للتحسين
- حدد المسئول عن متابعة الخطة.
- خصص الموارد.

نفذ وتابع الخطة

تمرين :

طلب منك أحد أصدقائك مساعدته في تقييم مشروعه الخاص، وقد دار المشروع.

١. ما هي المجالات التي يقيمها.

٢. بعد التقييم وجدت أن النتائج الفعلية قلت في بعض الجوانب عن المجالات المتوقعة، مقترحاتك لصديقك لتطوير الأداء.

٥- أداء المشروعات: تجنب الفشل.

هناك عدد من الأسباب التي قد تؤدى إلى فشل المشروع، عليك أن تلم بها محاولة لتجنبها.

⇐ أسباب خاصة بتقدير الاحتياجات.

١- التحديد الخاطئ للاحتياجات واد عدم الاجتهاد في جمع المعلومات الأولية.

٢- تجاهل البيانات عن المشروعات الأخرى التي فشلت وتلك التي نجحت.

٣- لمشكلة غير محددة بدقة أو غير مفهومة(مشكلة فكرة المشروع).

٤- افتقار الرؤية للهدف الأصلي.

٥- دراسات الجدوى تمت بشكل خاطئ، أو عدم وجود دراسات جدوى.

⇐ أسباب خاصة بالأعداد والتصميم.

١- عدم كفاية المعلومات القائمة عليها التخطيط.

٢- بساطة الأساليب المستخدمة في التخطيط وعدم ملائم للتغيرات الحديثة.

٣- سوء تخطيط الموارد البشرية.

٤- النقص في الإمكانيات الموجودة(الآلات، مواد خام) أو قدمها.

٥- أسباب تنظيمية(تقسيم العمل) تعود إلى أنك كصاحب ومدير مشروع من الصعب عليك أن تلم بكل العمليات المطلوبة(عدم الفصل بين المشروع وصاحبة).

٦- غياب التحديد الواضح للأدوار. بل وغياب المسئولية بينك وبين شخص أخر (قريب،صديق) لتولى مهام الإدارة.

⇐ **أسباب خاصة بالتمويل.**

١- التقدير الخاص للمال المطلوب.

٢-نقص الأموال بسبب الإجراءات الإدارية، خوف البنوك من إقراض تلك المشروعات.

⇐**أسباب خاصة بالتسويق.**

وتعود إلى ضعف القدرة التسويقية لتلك المنتجات وتعود إلى:

١. غياب الوعي التسويقي للمشروع.
٢. غياب دراسات التسويقية وأذواق المستهلكين والمنافسين.
٣. منافسة السلع المستوردة الرخيصة من الخارج.
٤. منافسة المشروعات الكبرى.

⇐ **أسباب خاصة بالتقييم**

١. عدم وضوح معايير التقييم والقياس.
٢. غياب مناهج التطوير للأداء.
٣. غياب المتابعة المستمرة.
٤. غياب التقييم المستمر.

⇐**أسباب خاصة بالعاملين.**

١. نقص الخبرة لدى العاملين

٢. انخفاض الروح المعنوية لديهم

٣. السلبية واللامبالاة

٤. ارتفاع معدل ترك العمل.

٥. المحاباة والمحسوبة في التعيين

٦. انعدام الرغبة في العمل .

⇐ أسباب خاصة بمدير المشروع.

١. عدم القدرة على التأثير

٢. الجمود وعدم التغير مع الظروف

٣. افتقاد المهارات الإدارية

٤. غياب التواصل مع العميل

٥. عدم التذكير المستمر بأهداف المشروع للعاملين.

٦. اتخاذ القرارات المتسرعة.

تمرين:

دعيت في أحدى المؤتمرات لإلقاء ندوة عن عوامل نجاح أداء المشروع، وطلب منك تقديم أهم العناصر أو العوامل الأساسية لنجاح المشروع، وتجنب فشله فما هي مقترحاتك لذلك.

الفصل الثالث
تقييم المشروعات

من الأمور الأساسية في دراسة المشاريع الجديدة تقييم المشروع من الناحية المالية لتحديد إن كان المشروع يستحق أن نستثمر فيه وهل هو أفضل من البدائل الأخرى أم لا. هذا التقييم يسبقه العديد من الخطوات التي ناقشناها سابقا مثل تحليل السوق والمنافسين ومواردنا وقدراتنا وتحليل بيئة القطاع. توجد عدة طرق للتقييم نستعرض أربعة منها في هذه المقالة ونناقش مزايا وعيوب كل طريقة. هناك طرق أخرى لا تعتبر جيدة ولذلك لن نستعرضها هنا.

دعنا نبدأ بمثال بسيط ثم نناقش طرق التقييم المختلفة

افترض أنه يمكنك أن تضع ١٠٠٠ جنيه في بنك يعطي فائدة ١٠% ووجدت مشروع يحتاج أن تنفق ١٠٠٠ جنيه الآن فتحصل على ١٠٩٠ بعد عام وينتهي المشروع. هل هذا مشروع جيد أم لا؟

لو أنك وضعت نقدك في البنك فستحصل على ١١٠٠ جنيه بعد عام ولو استثمرت في المشروع فستحصل على ١٠٩٠ جنيه بعد عام. إذن فوضع النقود في البنك هو الاستثمار الأفضل

لماذا نعتبر الاستثمار البديل هو البنك؟ لأن معظم الناس إما أن يضع نقوده في البنك أو يستثمرها. لو افترضنا أنك ترفض وضع نقودك في أي بنك فستتغير النتيجة ويصبح المشروع مربحا لأنك إما أن تجد معك ١٠٩٠ جنيه نتيجة للمشروع الاستثماري بعد عام أو أن تجد معك ١٠٠٠ جنيه نتيجة الحفاظ على نقودك في البنك.

لو افترضنا أنك تضع نقودك في بنك إسلامي يعطي فائدة تتراوح عادة بين ٨% و ١٠% فسيتغير المثال. سنعتبر أن الفائدة المتوقعة هي ٩% وبالتالي لو وضعت نقودك في البنك فسيكون معك ١٠٩٠ جنيه بعد عام ولو استثمرت ستحصل على ١٠٩٠ جنيه بعد عام. فالحالتين سواء

بعض المراجع يعتبر معدل الفائدة هو معدل فائدة الاقتراض على اعتبار أنك ستقترض رأس المال وبالتالي يجب أن يكون معدل العائد أعلى من معدل الفائدة. لو تأملت هذا الأمر لوجدت أن الأمر يستوي سواء كنت ستقترض رأس المال أو ستستثمر أموالك التي لو لم تستثمرها في هذا المشروع لوضعتها في بنك ما ففي كلتا الحالتين يجب أن يكون العائد أعلى من معدل فائدة الاقتراض أو أعلى من معدل فائدة الادخار في البنك

يمكنك كذلك أن تعتبر معدل الفائدة الذي لا تريد أن تستثمر في مشروع يعطيك عائد أقل منه. فمثلا أنت لديك بعض الأموال تدخرها في أي مكان وتفكر أن تستثمر في مشروع ما ولكنك لا تريد أن تخاطر في الاستثمار ما لم يكن العائد المتوقع أكبر من ٢٠%. ففي هذه الحالة ستستخدم معدل الفائدة ٢٠%. افترض شخص آخر سيقترض أموالا من أقاربه لعمل مشروع ما وسيردها كما هي بعد عام أو عامين. هذا الشخص لو استثمر في مشروع يعطي عائد أقل من معدل فائدة البنك فسيكون قد استفاد لأن البديل هنا ألا يقترض ولا يفعل شيئا

ملحوظة:

نحن هنا لا نناقش الناحية الدينية للبنوك ولكننا نناقش تقييم المشروعات فأسلوب التقييم يتوقف على نسبة العائد المتوقعة لو لم نستثمر

المال في مشروع ما. هذه النسبة قد تكون صفر في حالة وضع النقود في المنزل أو في خزينة، وقد تكون نسبة عائد بنك ما. فأنا هنا لا أشجعك على وضع نقودك في البنك العادي أو غيره و لا أشجعك على الاقتراض من البنوك فهذه مسألة عليك أن تبحث عنها في مواقع الفتاوى المعروفة.

هذا المثال بسيط جدا. ماذا لو كان عليك أن تنفق على المشروع ١٠٠٠ جنيه الآن و ٥٠٠ جنيه كل عام على أنه يتوقع أن تحصل على ٣٠٠ بعد عام و ٦٠٠ جنيه كل عام من بعد العام الأول. هل هذا مشروع مربح؟ بالطبع لا نستطيع أن نقيم المشروع بمجرد النظر ونحتاج إلى استخدام وسائل التقييم

جميع الطرق التي نناقشها هنا تعتمد على التدفقات النقدية ولا تعتمد على الأرباح المحاسبية لأن الأرباح المحاسبية هي شيء نظري يتم استخدامه حتى نتمكن من تقييم أداء الشركات عاما بعد آخر. مثال

سنشتري ماكينة قيمتها ١٠٠٠ جنيه اليوم ونشغلها لإنتاج مأكولات ما بحيث أن عائد البيع في العام يفوق كل التكاليف من ثمن الطعام وأجور العاملين بمبلغ ٥٠٠ جنيه سنويا و لا توجد ضرائب لعدة سنوات. التدفق النقدي في هذه الحالة هو عبارة عن تدفق نقدي خارج و التدفق النقدي الداخل هو ٥٠٠ جنيه سنويا. الأرباح المحاسبية ستعتبر أننا في العام الأول –نظريا– استهلكنا خمس قيمة الماكينة وهي ٢٠٠ جنيه وبالتالي فأرباحنا هي ٣٠٠ جنيه. هذه الأرباح لن نستخدمها في حساباتنا هنا لأنها كما ترى شيء نظري لا يصلح لتقييم المشاريع الجديدة ولكنه يفيد في تقييم أداءنا السنوي.

أولا: دراسة صافي القيمة الحالية للمشروع

Net Present Value NPV

نظرا لأننا سنضطر إلى أن ننفق أموالا في أوقات مختلفة وسيكون هناك عائد نقدي في أوقات مختلفة فإننا نحتاج أن نقيم قيمة الأموال في الوقت الحالي. لو كان عائد المعتاد للبنك مثلا ١٠% فإن قيمة ١١٠٠ جنيه التي تحصل عليها بعد سنة مساوية لألف جنيه تحصل عليها الآن. فالقيمة الحالية ل ١١٠٠ جنيه التي تحصل عليها بعد سنة هي ١٠٠٠ جنيه. بمعنى آخر لو وضعت ١٠٠٠ جنيه في البنك اليوم ستحصل على ١١٠٠ جنيه بعد عام فتكون قيمة ١١٠٠ جنيه التي تحصل عليها بعد عام مساوية ل ١٠٠٠ جنيه تملكها الآن ما هي القيمة الحالية ل ٢٠٠٠ جنيه بعد عامين إذا كانت قيمة الفائدة هي ١٠%؟

قيمة ٢٠٠٠ جنيه بعد عام = ٢٠٠٠ + (٢٠٠٠* ١٠%)= ٢٢٠٠

قيمة ٢٢٠٠ جنيه بعد عامين = ٢٢٠٠+ (٢٢٠٠*١٠%) = ٢٤٢٠

يمكنكم حساب ذلك باستخدام القانون الآتي

القيمة بعد عدد ن سنة = القيمة الحالية *(١+ نسبة الفائدة)^{ن}

قيمة ٢٠٠٠ جنيه بعد سنتين = ٢٠٠٠*(١+١٠%)^{٢}= ٢٤٢٠

ما هي القيمة الحالية ل ٥٠٠٠ تحصل عليها بعد ثلاث سنوات إذا كانت قيمة الفائدة هي ٧%؟

القيمة الحالية= القيمة المستقبلية / (١+ نسبة الفائدة)^{ن}

القيمة الحالية ل ٥٠٠٠ جنيه تحصل عليها بعد ثلاث سنوات=
٥٠٠٠/(١+٧%)^{٣}= ٤٠٨١.١ جنيه

دراسة المشاريع بالقيمة الحالية يعتمد على تقييم جميع التدفقات النقدية (الداخلة والخارجة أي المنفقة والمكتسبة) بقيمتها الحالية فإذا مجموع القيم الحالية موجبا أي أكبر من الصفر كان المشروع جيدا. ولكن قبل أن نسترسل في شرح هذا الأسلوب سنتطرق إلى استخدام ميكروسوفت إكسل لعمل هذه الحسابات

افتح ميكروسوفت إكسل

اضغط على

Insert.....Function

سيظهر لك النافذة الآتية. اختر

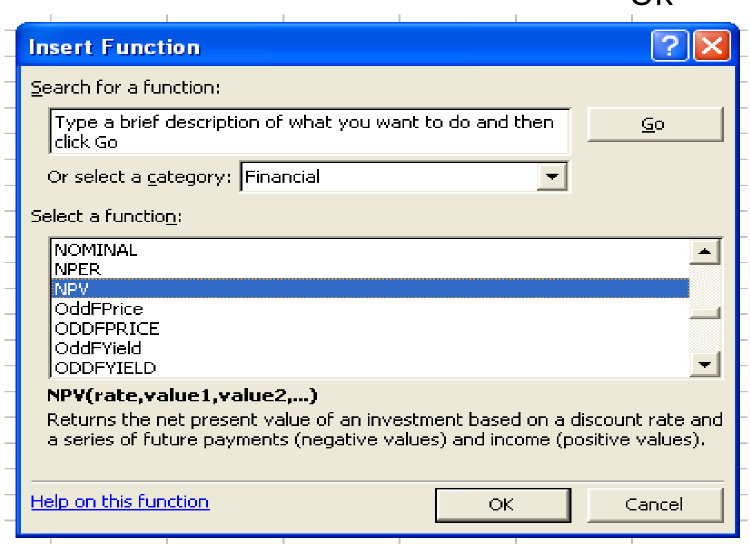
Financial

ثم اختر

NPV

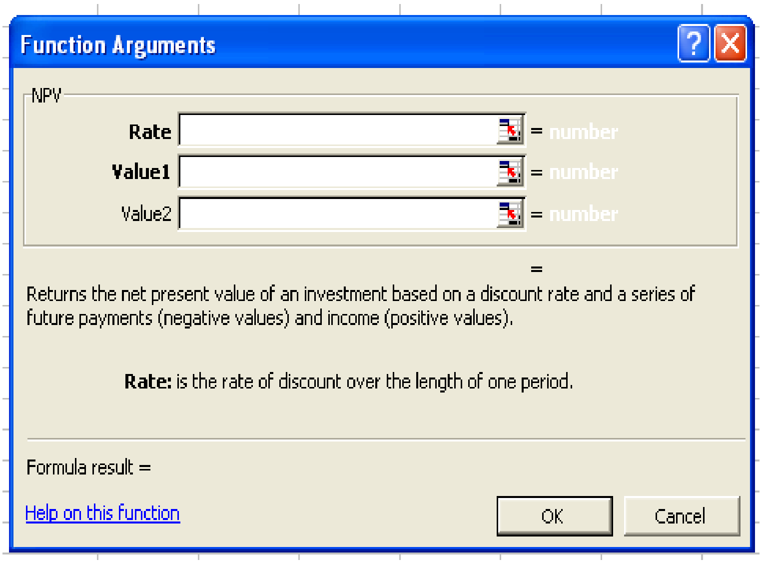
كما بالشكل ثم اضغط

OK

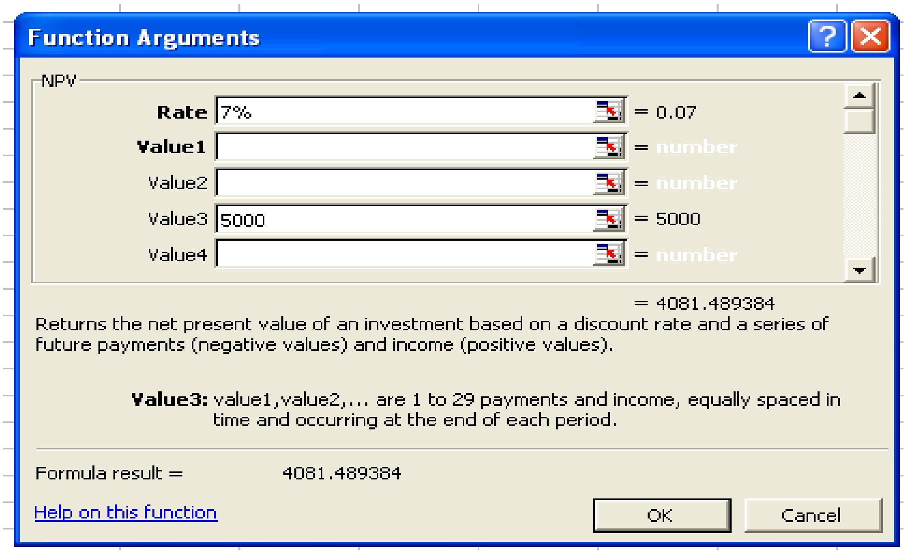


سيظهر لك النافذة الآتية

اكتب قيمة الفائدة السنوية في الخانة الأولى



ثم ضع المؤشر داخل الخانة الثالثة لكي يقوم الحاسب بإظهار خانة رابعة. اكتب قيمة ٥٠٠٠ في الخانة الرابعة. لاحظ أن الخانة الثانية هي قيمة المال الذي تحصل عليه بعد عام (بالطبع في مثالنا لن نحصل على شيء إلا في نهاية العام الثالث)، الخانة الثالثة هي قيمة ما ستحصل عليه بعد عامين، الخانة الرابعة هي قيمة ما ستحصل عليه بعد ثلاثة أعوام وهكذا



اختر

OK

اقرأ النتيجة في الخانة التي تقف عليها وتكون ٤٠٨١.١

ملاحظات عامة على استخدام إكسل لحساب القيمة الحالية:

القيم التي تكتب على أساس أنها مكتسبة أو منفقة تعتبر مكتسبة أو منفقة في نهاية الفترة (نهاية العام)

المبالغ المنفقة يوضع قبلها إشارة سالب لكي تدخل في الحسابات على أنها مبالغ منفقة

لا يمكن أن تستخدم أكثر من معدل فائدة. قد يكون متوقعا أن الفائدة تكون منخفضة بعد عامين ولذا يجب أن نأخذ هذا في الاعتبار ولكن حساب القيمة الحالية في إكسل لا يمكنك من ذلك. إذا كان ذلك ضروريا ستضطر لاستخدام القانون وحساب القيمة الحالية بمعدل الفائدة المتغير

مثال: افترض أننا ندرس مشروعا يحتاج أن ننفق ١٠٠٠ جنيه الآن ويتوقع

أن نحصل على عائد (تدفق نقدي) قيمته ٥٠٠ جنيه لمدة ثلاث سنوات ثم ٣٠٠ جنيه في العام الرابع ثم ينتهي المشروع.

نريد حساب القيمة الحالية لكل هذه التدفقات النقدية. باستخدام إكسل كما في المثال أعلاه مع الأخذ في الاعتبار أن قيمة الفائدة ٦% وإدخال التدفقات النقدية للسنوات الخمسة فيما عدا المبلغ الذي سيصرف في بداية المشروع. نظرا لأن إكسل يعتبر أي تدفق نقدي يتم في نهاية الفترة أو نهاية العام فلا يمكننا إدخال المبلغ الذي سيصرف في بداية المشروع في حسابات القيمة الحالية باستخدام هذه الوسيلة الأوتوماتيكية في إكسل. فماذا نفعل؟

سنضيف قيمة المبلغ المنصرف بالسالب لنتيجة القيمة الحالية للتدفقات النقدية في الأعوام الخمسة. **يمكن أن نحسب ذلك في أي خلية مباشرة كالآتي:**-1000+NPV(6%,500,500,500,30)

ويظهر الناتج ٥٧٤ جنيه. بما أن الناتج موجب فإن هذا المشروع يعتبر مشروع ناجح ماليا مقارنة بوضع النقود في بنك

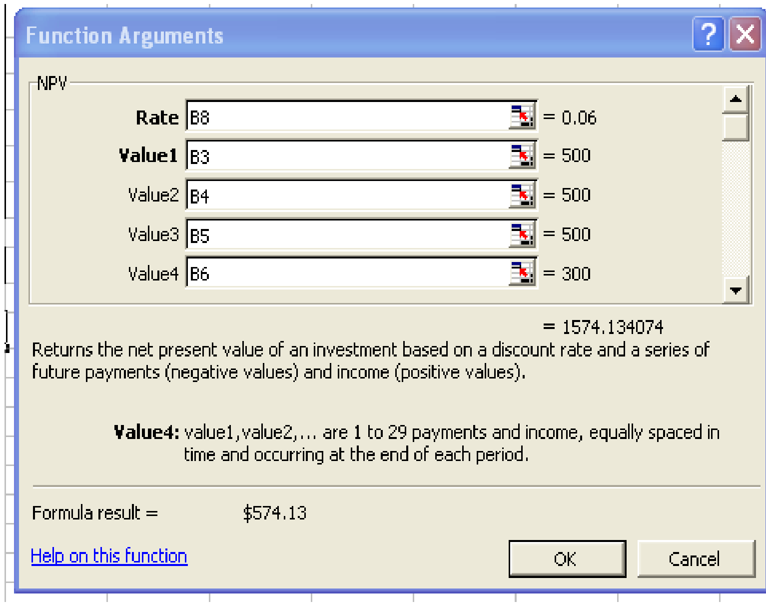
	التدفق النقدي
الآن	-1000
بعد عام	500
بعد عامين	500
بعد ثلاثة أعوام	500
بعد أربعة أعوام	300

معدل الفائدة	6%

القيمة الحالية	$574.13

يمكن أن نكتب قيم التدفقات النقدية ومعدل الفائدة في خلايا في إكسل ونجعل حسابات القيمة الحالية تقرأ القيم من هذه الخلايا لأن ذلك

سيمكننا من دراسة تأثير تغير أي من هذه القيم على القيمة الحالية للمشروع



فنحسب القيمة الحالية كالآتي: NPV(B8,B3,B4,B5,B6) + B2 +

الآن يمكننا أن نجرب أن نحسب القيمة الحالية إذا قلت التدفقات النقدية من ٥٠٠ جنيه إلى ٤٠٠ جنيه مع بقاء العام الأخير ٣٠٠ جنيه. بتغيير القيم في الخلايا تتغير أوتوماتيكيا القيمة الحالية إلى ٣٠٧ جنيه

ماذا لو أصبح التدفق النقدي ٣٠٠ جنيه في جميع الأعوام. إن القيمة الحالية الصافية تصبح ٤٠ جنيها فقط بمعنى أن عائد المشروع يفوق عائد وضع النقود في البنك بأربعين جنيها فقط

ماذا لو بقي العائد ٣٠٠ جنيه سنويا وكان معدل الفائدة ٨%. إن القيمة الحالية تصبح أقل من الصفر ٦ – وبالتالي يصبح المشروع غير مقبول

مثال: افترض أنه لدينا مشروعان أحدهما قيمته الحالية الصافية هي ١٠٠٠ جنيه والثاني قيمته الحالية الصافية ١٢٠٠ جنيه

بالطبع المشروع الذي له قيمة حالية صافية أكبر يعتبر أفضل من الناحية المالية وبالتالي نختار المشروع الذي قيمته الحالية الصافية هي ١٢٠٠ جنيه.

مثال: افترض أنني أمتلك ١٠٠٠ جنيه ويمكنني أن أستثمرهم لمدة عام بعائد يساوي ١٨% ثم بعد ذلك يمكنني أن أستثمرهم في مشروع آخر بعائد ٨% وأسترد المبلغ الأصلي في نهابة العام الرابع. هناك مشروع آخر لو استثمرت فيه الآن يعطيني عائد قيمته ٣٠٠ جنيه، ٤٠٠ جنيه، ٤٠٠ جنيه، ١٠٠ جنيه. أيا من الطريقين أختار إذا كان معدل الفائدة هو ٨%

المشروع الأول

العائد بعد عام (١٠٠٠*١.١٨) = ١٨٠

العائد بعد عامين (١١٨٠*١.٠٨) = ٩٤

العائد بعد ٣ أعوام (١٢٧٤*١.٠٨) = ١٠٢

العائد بعد ٤ أعوام (١٣٧٦*١.٠٨) = ١١١٠

لاحظ انك ستستعيد الألف جنيه بعد نهاية العام الرابع

القيمة الحالية الصافية للمشروع الأول هي ١١٠ جنيه

القيمة الحالية الصافية للمشروع الثاني هي ٣٣ جنيه

يتميز أسلوب القيمة الحالية بأنه يعتمد على التدفقات النقدية وليس الأرباح المحاسبية. يأخذ في الاعتبار التدفقات النقدية على مدى عمر المشروع وكذلك تغير قيمة المال مع الزمن.

يعيب هذا الأسلوب أنه يتطلب تقدير التدفق النقدي على مدى عمر المشروع مما قد يتطلب حسابات كثيرة وعمليات تقديرية كبيرة في المشاريع التي يكون عمرها الافتراضي طويلا. صافي القيمة الحالية تتأثر بشكل كبير بقيمة الفائدة التي يتم الحساب على أساسها وبالتالي فإن الخطأ في تقديرها يؤثر بشكل كبير على نتيجة التقييم

ثانيا: دراسة فترة الاسترداد

Pay Back Period هذا الأسلوب يجيب على السؤال الآتي:

ما هي الفترة التي نسترد بعدها رأس المال المستثمر. افترض أنك ستبدأ مشروعا يكلفك ٩٠٠٠ جنيه وتتوقع عائد (تدفق نقدي) يصل إلى ٤٠٠٠ جنيه خلال عام ثم أرباح تصل ٥٠٠٠ جنيه خلال عام آخر. معنى هذا أنك تسترد رأس المال خلال عامين فنقول إن فترة الاسترداد لهذا المشروع هي عامين.

كما ترى هذا الأسلوب يسير في استخدامه وفي فهم معناه. معرفة فترة الاسترداد يساعد الشركات الكبيرة على تقييم مديريها وتقييم قراراتهم الاستثمارية. نظرا لسهولة استخدامها فإن دراسة فترة الاسترداد يعتبر أسلوب جيد في القرارات الاستثمارية البسيطة بالنسبة للمستثمر فيستخدم في الشركات الكبيرة لتقييم المشاريع التي تعتبر صغيرة بالنسبة لاستثمارات الشركة ومبيعاتها مثل إنشاء مخزن صغير أو شراء ماكينات تصوير أو ما شابه. دراسة فترة الاسترداد يعتبر أسلوب هام في المشاريع التي لا يتوقع لها عمر افتراضي طويل أو يكون هناك تهديد بظهور بدائل في فترة قصيرة وبالتالي يكون من الهام جدا ضمان استرداد رأس المال في وقت قصير.

يعيب هذا الأسلوب أنه لا يأخذ في الاعتبار تغير قيمة المال مع الزمن فهو يعتبر القيمة الحالية تساوي القيمة المستقبلية ففي المثال السابق اعتبرنا أننا

استرددنا رأس المال بعد عامين في حين أن الأرباح التي حصلنا عليها بعد عامين قيمتها الحالية أقل من قيمتها بعد عامين. كذلك فهذا الأسلوب ينظر إلى فترة الاسترداد ولا ينظر إلى قيمة التدفقات النقدية بعد فترة الاسترداد. فقد تكون فترة الاسترداد طويلة لكن المشروع مربح جدا على المدى البعيد وكذلك عند مقارنة مشروعين قد يكون المشروع الأقل ربحية على المدى البعيد له فترة استرداد أقصر من الآخر. تعتبر عملية اختيار فترة الاسترداد عملية اختيارية مما قد يؤثر على استبعاد مشاريع جيدة بدون أساس صحيح.

ثالثا: دراسة معدل العائد الداخلي: Internal Rate of Return IRR

ما أيسر أن تعبر عن نجاح مشروع ما بأن تقول أن هذا المشروع يعطي عائد معدله ١٧% سنويا. دراسة معدل العائد الداخلي تعني حساب معدل الفائدة الذي يعطيك قيمة حالية لجميع التدفقات النقدية مساوية للصفر

مثال: افترض أنك تدرس مشروع بسيط سيكلفك ١٠٠٠ جنيه الآن وتحصل على ١٢٠٠ جنيه بعد عام. ما هي نسبة العائد الداخلي؟

نظرا لأن هذا المثال بسيط فيمكن معرفة قيمة معدل العائد الداخلي بمجرد النظر وهي ٢٠%. معدل العائد الداخلي لا يعتمد على تقدير نسبة الفائدة كما هو الحال في تقدير صافي القيمة الحالية ولذلك فهو يسمى معدل العائد الداخلي

مثال آخر: افترض أنك تدرس مشروع يحتاج استثمارات قيمتها ١٠٠٠ جنيه الآن ويعطيك عوائد ٥٠٠ جنيه، ٤٠٠ جنيه، ٣٠٠ جنيه في الأعوام من الأول إلى الثالث ثم ينتهي المشروع

لحل هذا المثال باستخدام الآلة الحاسبة سنضطر لعمل عدة محاولات حتى نصل إلى قيمة معدل العائد الداخلي عن طريق حل المعادلة

$$0 = -1000 + 500/(1+IRR) + 400/(1+IRR)^2 + 300/(1+IRR)^3$$

يمكننا حل هذه المسألة باستخدام برنامج ميكروسوفت إكسل بسهولة كالآتي:اكتب الأرقام في خلايا متتالية كما هو موضح أدناه.

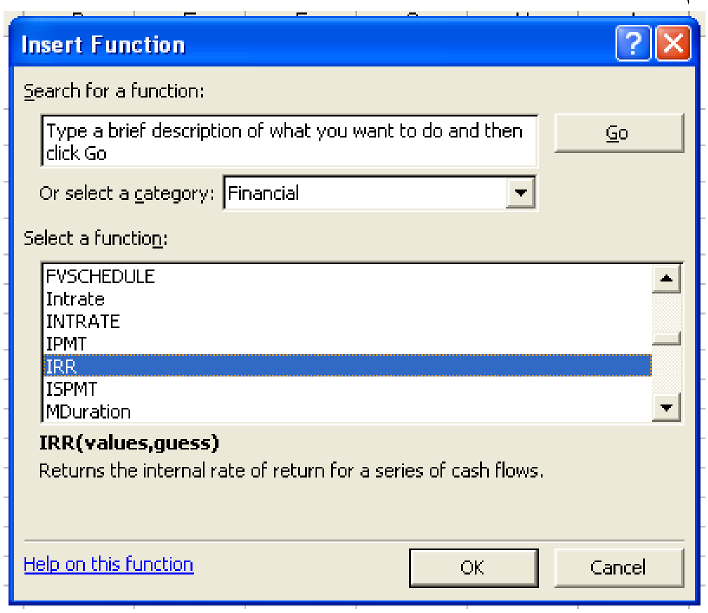
التدفق النقدي	
-1000	الآن
500	بعد عام
400	بعد عامين
300	بعد ثلاثة أعوام

اضغط على Insert.....Function

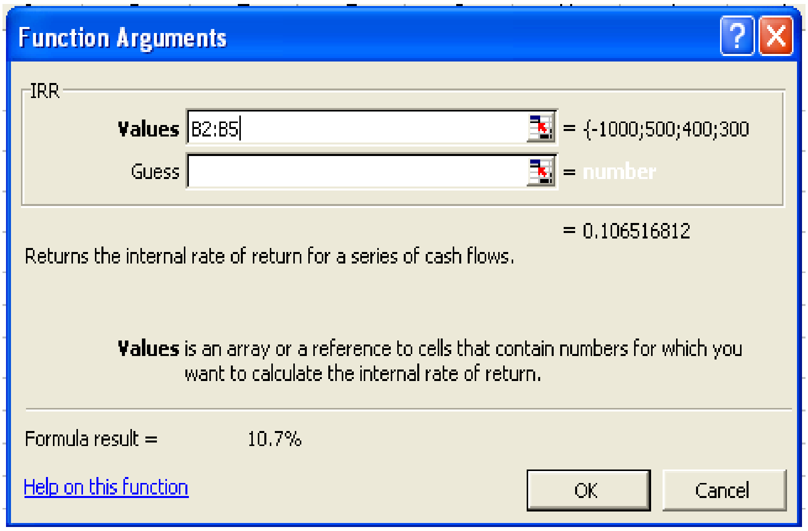
اختر Financial

ثم اختر IRR

ثم اضغطOK



اكتب أسماء الخلايا التي تحتوي على التدفقات النقدية ثم اضغطOK



تحصل على معدل العائد الداخلي في الخلية التي تقف عليها وهي ١٠.٧%

يمكنك كتابة قيمة التدفقات النقدية داخل النافذة أعلاه بدلا من مسميات الخلايا ولكن كتابة مسميات الخلايا يعطيك القدرة على دراسة تأثير تغير التدفق النقدي في أي عام على معدل العائد الداخلي

تتميز هذه الطريقة بسهولة فهم معناها عن أسلوب صافي القيمة الحالية فيستطيع أي مدير أو مستثمر الإحساس بمعنى معدل العائد الداخلي. كذلك فإن هذا الأسلوب يتجنب عدة مشاكل في أسلوب حساب فترة الاسترداد

قد يحدث تعارض بين نتيجة معدل العائد الداخلي وطريقة صافي القيمة الحالية في حالة دراسة مشروعين أو أكثر لاختيار واحد منهما فقط.

في هذه الحالة مهمل قيمة معدل العائد الداخلي ويكون أساس الاختيار هو صافي القيمة الحالية.

يوجد عدة أسباب لهذا التعارض منها أن معدل العائد الداخلي يحدد معدل العائد وليس حجمه ولكن القيمة الحالية تقارن إلى القيمة الكلية المضافة لثروة المستثمرين في أحوال قليلة قد يكون هناك أكثر من معدل عائد داخلي أو لا يوجد معدل عائد داخلي. هذا قد يحدث فقط إذا كان هناك أكثر من تغير في إشارة (سالب وموجب) التدفق النقدي. أما في حالة أن كل التدفقات موجبة أو أنه يوجد تدفق واحد سالب في البداية أو يوجد تدفق واحد موجب في البداية فإننا نحصل على معدل عائد داخلي واحد

رابعا: دليل الربحية: Profitability Index PI

دليل الربحية يعتمد على حساب القيمة الحالية للتدفقات النقدية ولكن بدلا من حساب صافي القيمة الحالية فإننا نحسب نسبة التدفقات النقدية خلال عمر المشروع باستثناء التكلفة الأولية إلى قيمة التكلفة الاستثمارية الأولية.

دليل الربحية= القيمة الحالية للتدفقات النقدية باستثناء التكلفة الأولية / التكلفة الاستثمارية الأولية

إذا كان دليل الربحية يساوي واحد فمعنى هذا أننا نحصل على جنيه مقابل كل جنيه نضعه في الاستثمار وبالتالي فإذا كان دليل الربحية أقل من واحد فإن المشروع يكون مرفوضا. أما إذا كان دليل الربحية أكثر من واحد فإن المشروع يكون مقبولا وكلما زادت قيمة دليل الربحية كلما كان المشروع أفضل من الناحية المالية

مثال: افترض أننا سنستثمر ١٠٠٠ جنيه في شراء معدات ونتوقع تدفق نقدي خلال الأعوام الثلاثة الأولى قيمته ٤٠٠ جنيه، ٤٠٠ جنيه، ٤٠٠ جنيه فما هو دليل الربحية إذا كان معدل الفائدة ٨%؟

باستخدام إكسل نقوم بحساب القيمة الحالية للتدفقات النقدية خلال عمر المشروع: ٤٠٠ جنيه لمدة ثلاثة أعوام فنحصل على ١٠٣١ جنيه. لاحظ أننا التكلفة الاستثمارية الأولية ١٠٠٠ جنيه لن تدخل في حساب القيمة الحالية

نقسم ناتج القيمة الحالية على قيمة التكلفة الاستثمارية الأولية فنحصل على دليل الربحية ١.٠٣

بما أن دليل الربحية أكبر من الواحد الصحيح فإن المشروع يعتبر مقبولا دليل الربحية يأخذ في الاعتبار القيمة الزمنية للنقد ويعطي مؤشرا مفهوما إلى حد ما. ولكن يعيبه أنه لا يأخذ في الاعتبار حجم الاستثمارات في حالة المفاضلة بين عدة مشاريع فمشروع صغير يعطي دليل ربحية أكبر سيكون أفضل من مشروع كبير يعطي عائد ربحية أقل وهذا قد يكون غير صحيح. في هذه الحالات يكون صافي القيمة الحالية هو أفضل أسلوب

تعليق عام :

على الرغم من وجود عيوب فكل أسلوب من الأساليب الأربعة المذكورة فإن كلا منها له ما يميزه. لذلك فقد يستخدم أسلوبين في التحليل مثل معدل العائد الداخلي وصافي القيمة الحالية أو صافي القيمة الحالية وفترة الاسترداد وهكذا. واستخدام الحاسب يجعل استخدام أكثر من أسلوب أمرا يسيرا. يمكنك الإطلاع على الأمثلة المرفقة والتي توضح بعض النقاط التي ناقشناها.

أمثلة على تقييم المشروعات

مثال ١

مثال مشروع ناجح

	التدفق النقدي
الآن	-70,000
بعد عام	5,000
بعد عامين	25,000
بعد ثلاثة أعوام	30,000
بعد أربعة أعوام	20,000
بعد خمسة أعوام	20,000

معدل الفائدة	7%

القيمة الحالية	$10,515

فترة الاسترداد	سنوات 4

معدل العائد الداخلي	12%

دليل الربحية	1.15

مثال ٢

مثال مشروع غير ناجح

	التدفق النقدي
الآن	-70,000
بعد عام	5,000
بعد عامين	5,000
بعد ثلاثة أعوام	20,000
بعد أربعة أعوام	25,000
بعد خمسة أعوام	20,000

معدل الفائدة	7%

القيمة الحالية	($11,302)

فترة الاسترداد	سنوات 5

معدل العائد الداخلي	2%

دليل الربحية	0.84

مثال ٣

كيف تختار أحد هذين المشروعين

مشروع أ

	التدفق النقدي
الآن	-65,000
بعد عام	10,000
بعد عامين	20,000
بعد ثلاثة أعوام	25,000
بعد أربعة أعوام	30,000
بعد خمسة أعوام	20,000

معدل الفائدة	7%
القيمة الحالية	$19,369
فترة الاسترداد	3.5 سنوات
معدل العائد الداخلي	16%
دليل الربحية	1.30

مشروع ب

	التدفق النقدي
الآن	-65,000
بعد عام	15,000
بعد عامين	20,000
بعد ثلاثة أعوام	30,000
بعد أربعة أعوام	25,000
بعد خمسة أعوام	20,000

معدل الفائدة	7%
القيمة الحالية	$24,309
فترة الاسترداد	3 سنوات
معدل العائد الداخلي	19%
دليل الربحية	1.37

جميع الأساليب تشير إلى أن مشروع ب أفضل

مثال ٤

كيف تختار أحد هذين المشروعين

مشروع أ

	التدفق النقدي
الآن	-10,000
بعد عام	5,000
بعد عامين	5,000
بعد ثلاثة أعوام	7,000
بعد أربعة أعوام	7,000
بعد خمسة أعوام	2,500
معدل الفائدة	7%
القيمة الحالية	$11,877
فترة الاسترداد	سنوات 5
معدل العائد الداخلي	46%
دليل الربحية	2.19

مشروع ب

	التدفق النقدي
الآن	-65,000
بعد عام	15,000
بعد عامين	20,000
بعد ثلاثة أعوام	30,000
بعد أربعة أعوام	20,000
بعد خمسة أعوام	20,000
معدل الفائدة	7%
القيمة الحالية	$20,494
فترة الاسترداد	سنوات 3
معدل العائد الداخلي	18%
دليل الربحية	1.32

على الرغم من أن معدل العائد الداخلي ودليل الربحية لمشروع أ أكبر بكثير من مشروع ب فإن صافي القيمة الحالية لمشروع ب أكبر وذلك لأن هناك اختلاف في القيمة الاستثمارية. وعليه فإذا كان علينا أن نختار واحد فقط من هذين المشروعين فأننا نختار مشروع ب لأن القيمة المض

يمكن أن نصل إلى نفس النتيجة لو افترضنا أن الفرق في التكلفة الاستثمارية وهو 55000 سيستثمر بسعر الفائدة 7%. في هذه الحالة نحصل على أرباح هذا المبلغ سنويا ونستعيد المبلغ بعد خمس سنوات

التدفق النقدي الثانوي	استثمار فارق التكلفة
-55,000	55,000
3,850	58,850
4,120	62,970
4,408	67,377
4,716	72,094
60,047	77,140

كيف تختار أحد هذين المشروعين

مشروع أ

	التدفق النقدي
الآن	-65,000
بعد عام	8,850
بعد عامين	9,120
بعد ثلاثة أعوام	11,408
بعد أربعة أعوام	11,716
بعد خمسة أعوام	62,547
معدل الفائدة	7%
القيمة الحالية	$14,082
فترة الاسترداد	5 سنوات
معدل العائد الداخلي	13%
دليل الربحية	1.22

مشروع ب

	التدفق النقدي
الآن	-65,000
بعد عام	15,000
بعد عامين	20,000
بعد ثلاثة أعوام	30,000
بعد أربعة أعوام	20,000
بعد خمسة أعوام	20,000
معدل الفائدة	7%
القيمة الحالية	$20,494
فترة الاسترداد	3 سنوات
معدل العائد الداخلي	18%
دليل الربحية	1.32

بهذا الأسلوب أصبح معدل العائد الداخلي ودليل الربحية متفقان مع ناتج صافي القيمة الحالية

يختلف الأمر لوكان بالإمكان استثمار فارق التكلفة الاستثمارية 55000 جنيه في مشروع استثمارى آخر ذي ربح أعلى من سعر الفائدة 7%

مثال ٥

فترة الاسترداد - ملاحظات

مشروع أ

	التدفق النقدي
الآن	-65,000
بعد عام	15,000
بعد عامين	15,000
بعد ثلاثة أعوام	20,000
بعد أربعة أعوام	15,000
بعد خمسة أعوام	20,000
بعد ستة أعوام	15,000
معدل الفائدة	7%
القيمة الحالية	$14,145
فترة الاسترداد	4 سنوات
معدل العائد الداخلي	14%
دليل الربحية	1.22

مشروع ب

	التدفق النقدي
الآن	-65,000
بعد عام	20,000
بعد عامين	20,000
بعد ثلاثة أعوام	30,000
بعد أربعة أعوام	7,000
بعد خمسة أعوام	5,000
بعد ستة أعوام	4,000
معدل الفائدة	7%
القيمة الحالية	$7,220
فترة الاسترداد	3 سنوات
معدل العائد الداخلي	12%
دليل الربحية	1.11

على الرغم من ان فترة الاسترداد لمشروع ب أقل من مشروع أ فإن مشروع أ أفضل.
السبب في ذلك أن فترة الاسترداد لا تنظر إلى التدفق النقدي بعد فترة الاسترداد
والذي يكون له تأثير على ربحية المشروع. في بعض
الحالات قد نختار المشروع الذي

مثال ٦

فترة الاسترداد - القيمة الزمنية للمال

مشروع أ

	التدفق النقدي
الآن	-65,000
بعد عام	25,000
بعد عامين	30,000
بعد ثلاثة أعوام	10,000
بعد أربعة أعوام	10,000
بعد خمسة أعوام	9,000
بعد ستة أعوام	8,000
معدل الفائدة	9%
القيمة الحالية	$8,612
فترة الاسترداد	سنوات 3
معدل العائد الداخلي	15%
دليل الربحية	1.13

مشروع ب

	التدفق النقدي
الآن	-65,000
بعد عام	10,000
بعد عامين	20,000
بعد ثلاثة أعوام	35,000
بعد أربعة أعوام	10,000
بعد خمسة أعوام	9,000
بعد ستة أعوام	8,000
معدل الفائدة	9%
القيمة الحالية	$5,738
فترة الاسترداد	سنوات 3
معدل العائد الداخلي	12%
دليل الربحية	1.09

على الرغم من ان فترة الاسترداد واحدة فإن مشروع أ أفضل. السبب أن فترة الاسترداد لا تنظر إلى القيمة الزمنية للمال. لاحظ الفرق في زمن التدفق النقدي بين المثالين

الفصل الرابع
جدولة المشروعات

إن علم الإدارة يسعى بشكل دائم للوصول إلى تقنيات تحكم أفضل، وذلك لمواكبة التعقيدات والكم الهائل من البيانات والأوقات المحددة لانتهاء، والتي هي محددات الصناعات عالية المنافسة. بالإضافة لرغبة المديرين بالحصول على طرق أفضل لتقديم بيانات التكلفة والبيانات التقنية للمستثمرين.

إن تقنيات جدولة المشروعات تساعد على تحقيق هذه الأهداف، وأكثر التقنيات استخداماً هي:

مخطط جانت (GANT)

مخططات ميل ستون (Milestone)

خط الموازنة(Line OF Balace)

الشبكات:

شبكة بيروت PERT (تقنية تقييم و مراجعة المشروع)

طريقة المسار الحرج CPM

طريقة الرسم التوضيحي للأولويات PDM

طريقة جيرة GERT

وسوف نقوم بدراسة الشبكات في هذا البحث، وخصوصا شبكة بيرت وطريقة المسار الحرج، وذلك كون أسلوب الشبكات يتمتع بالعديد من الميزات[١]:

١. كيرزنر (٢٠٠٣ ، ص ٤٥٠)

تشكل الشبكات قاعدة للتخطيط والتوقع، حيث تساعد المديرين على اتخاذ قرار تخصيص الموارد لتحقيق أهداف الوقت والتكلفة.

توفر الرؤيا وتسمح للمدراء بالتحكم ببرنامج فريد من نوعه.

تسمح للمدراء بتقييم البدائل وذلك بالإجابة على أسئلة مثل كيف سيؤثر التأخير على إتمام المشروع، وأين يوجد فترات توقف بين الأنشطة، وأي الأنشطة ضروري لتحقيق وقت الانتهاء المحدد.

تؤمن قاعدة للحصول على حقائق تساعد متخذ القرار.

تساعد لتقدير حجم المصادر المطلوبة، بالإضافة لتأمين وسيلة لمراقبة التقدم في الانجاز.

توضح استقلالية الأنشطة ضمن المشروع.

تسهل وضع سيناريو (ماذا لو).

تحدد المسار الأطول والمسار الحرج

تساعد على جدولة المخاطر.

شبكة بيروت(PERT)

تم تطوير أسلوب شبكة بيرة أصلاً بين عامي ١٩٥٨و ١٩٥٩ من قبل مكتب المشاريع الخاصة التابع للبحرية الأمريكية، وذلك كون تقنية جانت لم تكن قابلة للتطبيق. وقد قدم أسلوب بيرة أثناء التخطيط لمشروع صواريخ بولا ريس في عام ١٩٥٨، وقد طور الأسلوب بمساعدة شركتي BOOZ و Hamilton &Allen للاستشارات، ومنذ ذلك الوقت انتشر أسلوب بيروت إلى مختلف الصناعات.

وفي نفس الوقت قامت شركة DuPont بتطوير أسلوب مشابه أسمته أسلوب المسار الحرج CPM و الذي انتشر أيضا بشكل واسع.

وقد وضع مكتب المشاريع الخاصة متطلبات معينة حتى تستطيع استخدام أسلوب بيرة[١]: جميع المهام المنفردة حتى إتمام المشروع يجب أن تكون واضحة بما يكفي لوضعها ضمن شبكة توضح الأحداث والأنشطة.

الأحداث والأنشطة يجب أن تكون متتابعة على الشبكة ضمن إطار منطقي جداً من القواعد المحددة، التي تساعد على توضيح المسارات الحرجة وغير الحرجة، الشبكة يمكن أن تحوي أكثر من ١٠٠ نشاط، ولكن لا يمكن أن تتألف الشبكة من أقل من ١٠ أنشطة.

الأوقات المتوقعة يجب وضعها لكل نشاط على ثلاث مستويات (المتفائل، الأكثر احتمالاً، المتشائم)، ويجب وضعها من قبل الأشخاص الأكثر معرفة بالمشروع.

المسار الحرج والأوقات الفائضة معروفة، حيث أن المسار الحرج هو السلسلة من الأنشطة والأحداث التي سيستغرق انجازها أطول وقت في المشروع.

إن الميزة الكبرى لأسلوب بيرة يكمن في القدرة على التخطيط المكثف. حيث أن تطوير الشبكة و تحليل المسار الحرج يكشف تتابعات ومشاكل لا تكون واضحة في الطرق لأخرى من التخطيط، ومنه فأسلوب بيرة يحدد الأماكن التي يجب تخصيص الجهد الأكبر لها وذلك لضمان بقاء المشروع ضمن الجدول.

لكن لأسلوب بيرة بعض المساوئ أيضاً، فإن تعقيد هذا الأسلوب بالإضافة لبعض صعوبات التطبيق هي مساوئ واضحة. وكذلك فإن أسلوب

---

١ كيرزنر (٢٠٠٣ ، ص ٤٥١)

بيروت يحتاج إلى بيانات معينة صعبة المنال في بعض الأحيان، وهذا ما يجعل منه مكلفاً لذلك فهو غالباً ما يطبق على المشاريع الكبرى والمعقدة.

وقد قامت العديد من الشركات بالتمعن في فوائد تطبيق بيرت على مستوى المشاريع الصغيرة والمتوسطة، مما أدى إلى تطوير برنامج PERT/LOB **والذي يقوم على التالي**[١]:

- تخفيض وقت وتكلفة المشروع
- تخطيط منسق وموسع
- حذف الوقت المثالي
- تأمين تحكم و تخطيط أفضل لنشاطات المتعاقدين الثانويين
- تطوير إجراءات أفضل لتصحيح الأخطاء
- تخفيض الوقت اللازم للقرارات الروتينية، ولكن السماح بوقت أكثر لعملية اتخاذ القرار.

ولكن رغم كل ما ذكر فإن لبيرة العديد من الانتقادات منها:

- بيروت يكثف الوقت والجهد
- يخفض القدرة على اتخاذ القرار
- يفتقر إلى عنصر المهارة التشغيلية عند التقدير
- لا يعتمد على البيانات التاريخية للوقت والتكلفة عند التقدير
- يتطلب الكثير من التفاصيل الدقيقة

١ . مرجع سبق ذكره

بعض الافتراضات المتعلقة بأسلوبي بيرت والمسار الحرج .

نشاطات المشروع معروفة (يوجد لكل نشاط نقطة بداية ونهاية واضحة)

العلاقات التابعية لأنشطة المشروع محددة و يمكن تحويلها إلى شبكة.

رقابة المشروع يجب أن تركز على المسار الحرج.

أوقات الأنشطة في شبكة بيرت تتبع توزيع بيتا الاحتمالي، ومجموع الانحرافات على طول المسار الحرج يجب أن تساوي الانحراف للمشروع ككل.

الرموز المستخدمة في أسلوبي بيرت والمسار الحرج.

النشاط: ويرمز له بسهم←

نشاط وهمي: ويرمز له بسهم متقطع --------

الحدث: ويرمز له بدائرة O

المصطلحات المستخدمة[1]

الشبكة: هي عرض مرسوم لعمليات المشروع التي تتكون من أنشطة وأحداث بهدف عرض السلسة المخططة للمشروع.

الحدث: ويمكن تعريفه بأنه لحظة محددة من الزمن، لا يستهلك وقتاً أو جهداً، عادة ما يمثل على الشبكة بشكل دائرة.

النشاط: هو مهمة أو عمل يستهلك وقتاً ونقوداً وجهداً..... وهو يقع بين حدثين سابق ومنفذ، ويرمز لوقت النشاط المعلوم بالرمز t .

---

[1] ميشرا & سوتا (٢٠٠٥ ، ص ١٢٢)

الوقت الفائض: هو كمية الوقت الذي يمكن أن يتأخر به نشاط ما دون أن يؤثر على الزمن الإجمالي اللازم لتنفيذ المشروع.

وقت البدء المبكر(ES)**:** هو أبكر وقت ممكن لوقوع الحدث الذي ينشأ منه سهم النشاط.

وقت الانتهاء المبكر(EF)**:** هو أبكر وقت ممكن لوقوع الحدث الذي ينشأ منه سهم النشاط مضافاً إليه مدة النشاط نفسه.

$$EF(a) = ES(a) + t$$

وقت البدء المتأخر(LS)**:** هو أكثر وقت متأخر لوقوع الحدث الذي ينتهي عنده سهم النشاط ناقص زمن النشاط نفسه. $LS = LF - t$

وقت الانتهاء المتأخر(LF)**:** هو أكثر وقت متأخر لوقوع الحدث الذي ينتهي عنده سهم النشاط.

الوقت الإجمالي(TD)**:** هو كامل الوقت المتاح لتنفيذ النشاط، وهو يساوي الفرق بين وقت البدء المبكر للنشاط ووقت الانتهاء المتأخر لنفس النشاط، ففي حالة النشاط ١–٢

$$\text{Maximum Time Available} = LF(1\text{-}2) - ES(1\text{-}2)$$

علاقة الأسبقية:

بعض الأنشطة لا يمكن تنفيذها إلا بعد الانتهاء من بعض الأنشطة الأخرى، وهذا ما يشكل علاقة أسبقية تقنية. قد يكون هناك خيارات وبدائل لتسلسل أداء الأنشطة، ولكن التقييم الإداري للتكلفة يصل خطة محددة لأداء هذه الأنشطة، وربما وجدت بعض الأنشطة التي يمكن تنفيذها بشكل مستقل. إن الاستقلالية وعلاقات الأسبقية يجب جمعها في نطاق خطة العمل وإظهارها في شبكة المشروع.

قواعد بناء الشبكة:

عدم وجود ازدواجية للأنشطة، أي عدم رسم النشاط أكثر من سهم واحد لكل نشاط.

رسم النشاط على بشكل مستقيم، وتجنب تقاطع الأنشطة.

يجب رسم أسهم الأنشطة من اليسار لليمين فقط، وتجنب التعاكس.

يجب الترقيم بشكل تتابعي من اليسار لليمين، ولذلك سوف نستعرض قاعدة فولكيرسون.

طول السهم لا يمثل أو يقيم بحسب المدة اللازمة لإنجاز النشاط.

لا يمكن أن يرسم أي نشاط حتى الانتهاء من لاسم الأنشطة السابقة له تماماً،حيث لا يمكن البدء بنشاط حتى الانتهاء من الأنشطة السابقة له.

يجب أن يكون لكل نشاط حدث بداية وحدث نهاية، ولا يمكن أن يشترك نشاطان بحدثي البداية والنهاية.

التقطع غير ممكن الحدوث فلا يجوز رسم أي نشاط غير منتهي بحدث(ضمن الشبكة)،أي لا يجوز وجود نشاط غير مرتبط بأنشطة أخرى.

قاعدة فولكيرسون(FULKERSON) لترقيم الأحداث[1]

الحدث المبدئي رقمه ١، حيث تنشأ منه أسهم للأنشطة ولكن لا يصل إليه أي سهم.

احذف جميع الأسهم الصادرة عن الحدث المبدئي، فسيتولد لدينا على الأقل حدث واحد مبدئي على الأقل نرقمه بالرقم ٢، وفي حال وجود أكثر من نشاط نرقم من الأعلى، ونستمر بهذه العملية حتى يتم ترقيم جميع الأحداث.

---

١ مرجع سبق ذكره ص ١٢٥

الرقم عند نهاية السهم دائما أكبر من الرقم عند بدايته.

لا يمكن ترقيم الحدث حتى يتم ترقيم الأحداث السابقة له.

هنالك فقط حدث بداية واحد لكل نشاط وحدث نهاية واحد، أي كل حدث ممثل بحدث بداية معين وحدث نهاية معين.

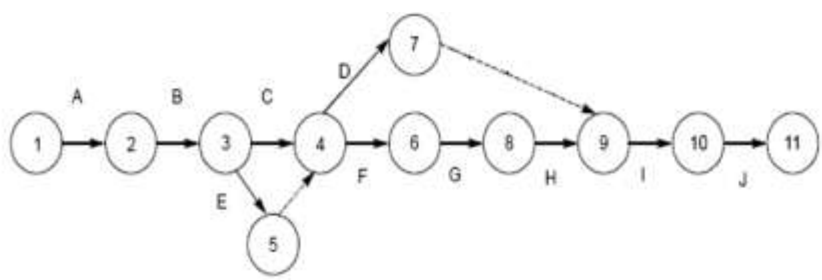
لا يوجد ازدواجية في الأرقام.

مثال١:

ارسم الشبكة لمشروع المصفاة المبين في الجدول أدناه.

Activity	*Description of Activity*	*Predecessor Activity*
A	Dismantle the pipe line	None
B	Disassemble other fittings	A
C	Remove valves and check them	B
D	Clean the valves and check them	C, E
E	Clean the pipe lines and others	B
F	Replace the defective items	C, E
G	Layout the assembly lines	F
H	Assemble the valves	G
I	Do the final connections	H, D
J	Test the fittings	I

الحل:



الطريقة الإحصائية لتقدير وقت معين

١ ميشرا & سوتا (٢٠٠٥ ، ص ١٣٠)

من الناحية الإحصائية كل التقديرات هي عبارة عن توقعات احتمالية. يوجد لدينا طريقتين منتشرتين لحساب التوزيع مناسبتين لهذا التحليل" التوزيع الطبيعي" و "توزيع بيتا".

في حالة التوزيع الطبيعي (المتماثل) فإن احتمال الحدوث يمكن زيادته بزيادة الانحراف المعياري.

في حال التقدير الأفضل فإن احتمال الحدوث هو

$$\bar{X} \pm s = 68.27 \text{ Area}$$

في حال التقدير المتوسط فإن احتمال الحدوث هو

$$\bar{X} \pm 2s = 95.45 \text{ Area}$$

في حال التقدير الأقل احتمالاً $\bar{X} \pm 3s = 99.73 \text{ Area}$

ولكن التوزيع الطبيعي لا يحدد أي الاحتمالات السابقة هو الاحتمال الأفضل، و لذلك اتفقنا في بداية هذا البحث أن أسلوب بيرت يعتمد على توزيع بيتا، حيث أن لتوزيع بيتا احتمال مقدر (m) وانحراف معياري (σ)، وسيكون من الأفضل أن نعطي للتوزيعات المختلفة بهذا الأسلوب بعض الصفات:

الزمن المتفائل: هو زمن انجاز النشاط في ظروف مثالية ويرمز له a.

الزمن المتشائم: هو زمن انجاز النشاط في أسوء الظروف ويرمز له b.

الزمن الأكثر احتمالاً: ويرمز له m.

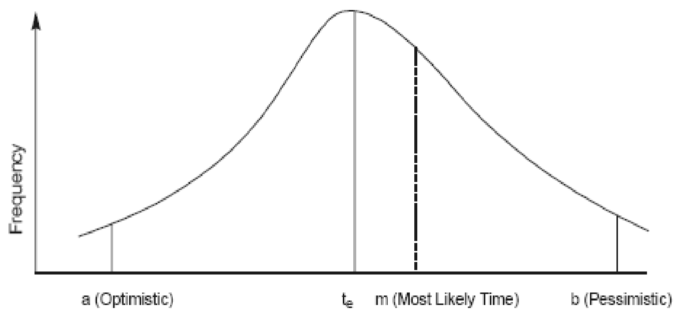
ويمكن حساب الوقت المقدر من خلال القانون التالي:

$$t_e = \frac{(a + 4m + b)}{6}$$

والانحراف المعياري:

$$\sigma = \Sigma [(b-a)/6]^2\}^{1/2}$$

ولكننا في حال المشروع كاملاً إذا افترضنا أن لكل نشاط احتماله المحدد و انحرافه المعياري المحدد باستخدام توزيع بيتا، فإننا سنلاحظ بأن الزمن المحتمل لإتمام المشروع كاملا سيخضع للتوزيع الطبيعي.



تحديد الوقت الفائض

الفائض هو تعبير عن المرونة في عملية الجدولة، النشاط يمكن تأجيله عمداً في بعض الأحيان إذا كان ذلك يؤدي إلى عمل أكثر دقة أو له فوائد أخرى، ويجب الحفاظ على بعض الوقت الفائض لأن الفائض هو بمثابة تأمين، وخاصة في حالة عدم التأكد من تسلم المواد، أو في حالة حدوث عطل ما على سبيل المثال، فمن الحكمة المحافظة على وقت حذر في حال القدرة على تحمل تكلفته.

قد نواجه أحياناً حالة وجود نشاطين مخطط تنفيذهما في نفس الوقت و يعتمدان على المصادر نفسها، في هذه الحالة نحتاج إلى تعديل المخطط لتحديد الوقت لذي سيتم فيه تنفيذ كل نشاط، ومن الضروري أن نحسب

الوقت المبكر الذي يمكن تنفيذ كل نشاط عنده، ثم نقوم بحساب الفائض.

البداية المبكرة والنهاية المبكرة للأنشطة يتم حسابها باتجاه التقدم في الشبكة، أما البداية المتأخرة و النهاية المتأخرة فيتم حسابها بالاتجاه المعاكس في الشبكة بدءً من نهاية الشبكة، وبعد حساب النهاية المبكرة والنهاية المتأخرة للشبكة ككل نحصل على الفائض للمشروع بطرح النهاية المبكرة من النهاية المتأخرة.

القيمة الجبرية للفائض

سالب...................... المصادر غير كافية أو مناسبة

صفر...................... المصادر كافية تماماً بدون أي فائض

موجب...................... المصادر زائدة لذلك يتوفر لدينا مرونة لأي تأجيل ضروري

عادة يوجد ثلاث أنواع من الفائض:

الفائض الإجمالي

الفائض الحر – الفائض المستقل

الفائض الإجمالي TF

هو كمية الوقت و الذي يمكن تأجيل النشاط بقدرها عن نهايته المبكرة دون أن يتأثر وقت تنفيذ المشروع، يرمز له TF ، ويقاس بالفرق بين البداية المبكرة والنهاية المبكرة للنشاط.

$$TS(a) = LS(a) - ES(a)$$
$$TS(a) = LF(a) - (ES(a) + t)$$
$$TS(a) = LF(a) - EF(a) \qquad \{\text{If } ES(a) + t = EF(a)\}$$

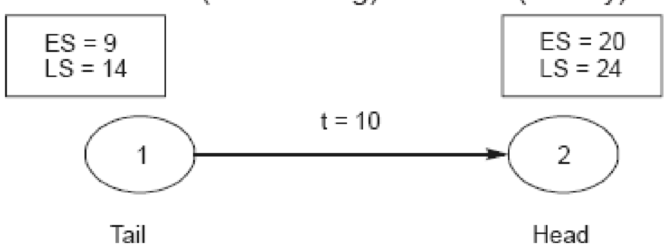
الفائض الحر FF

هو كمية الوقت الذي يمكن تأجيل النشاط بقدرها دون أن يؤثر ذلك على البداية المبكرة للنشاط التالي، وهو الفرق بين النهاية المبكرة للنشاط والبداية المبكرة للنشاط التالي، ومنه فهو ذلك الجزء من الفائض الإجمالي الذي يمكن التلاعب بقدرها بزمن إنجاز النشاط دون التأثير على وقت بدء النشاط التالي، فهذه القيمة يمكن أن تتراوح بين قيمة الفائض الإجمالي والصفر ولكنها لا يمكن أن تتخطى قيمة الفائض الإجمالي، و يساعد الفائض الحر على إعادة الجدولة بأقل عرقلة للمخططات السابقة.

مثال[1]:

FF (I-J) = (Earliest time for event 'J'-Earliest time for event 'I') – Activity time for (I-J)

FF = ES (Succeeding) – EF (Activity)



$$\text{Free Float (FF)} = (EF - ES) - t$$
$$= (20 - 9) - 10 = 1$$

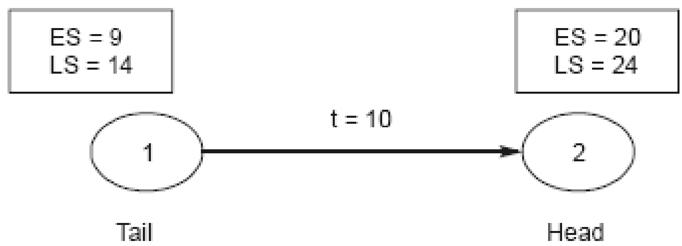
الفائض المستقل IF

هو كمية الوقت الذي يمكن أن يتأخر بقدرها بدء نشاط دون أن يؤثر على البداية المبكرة للأنشطة التالية تماماً، بافتراض أن النشاط السابق له انتهى بنهايته المتأخرة، وهو جزء من الفائض الإجمالي الذي يمكن أن يتأخر بقدره النشاط دون أن يؤثر على الفائض للنشاط السابق،ويرمز له IF .

١ميشرا & سوتا (٢٠٠٥ ، ص ١٢٧)

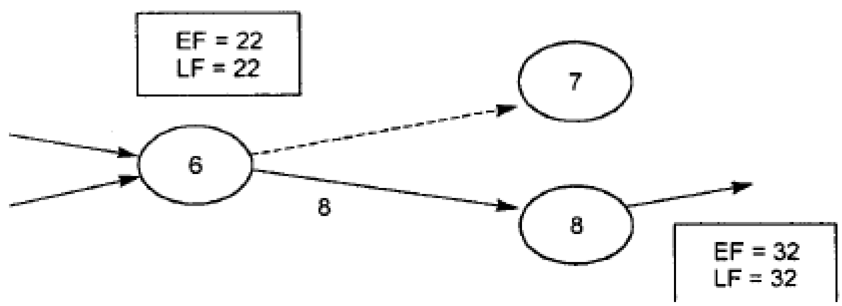
$$\text{Independent Float } (IF_{IJ}) = (EF_J - LS_I) - t_{IJ}$$

$$\text{Independent Float} = \text{ES (succeeding activity)} - \text{LF (activity)}$$



$$\text{Independent Float } (1\text{–}2) = (20 - 14) - 10 = -4$$

مثال٢



بتطبيق القانون السابق نجد أن الفائض المستقل = ٢

ومما سبق نستنتج

Independent Float	**≤**	**Free Float**	**≤**	**Total Float**

فائض الحدث(Slack)

يعرف فائض الحدث بأنه الفرق بين النهاية المبكرة والنهاية المتأخرة للحدث نفسه

Head Event slack	=	LF (J) – EF (J)
Tail Event slack	=	LF (I) – EF (I)

المسار الحرج

المسار الحرج هو سلسلة من الأنشطة المتتابعة تبدأ من بداية المشروع و تنتهي بانتهائه، قد تظهر عدة مسارات ضمن الشبكة طبعاً ولكن يمكن المتابعة بنشاط معين فقط بعد الانتهاء من الأنشطة السابقة له على نفس المسار، أي أن جميع الأنشطة وبالتالي جميع المسارات يجب أن تنتهي قبل انتهاء المشروع.

المسار ضمن الشبكة الذي يتمتع بأطول وقت انتهاء، ويتوقع منه أن يبين وقت انتهاء المشروع يسمى بالمسار الحرج.

عادة الأنشطة التي لا تقع على المسار الحرج يمكن تأجيلها بشكل لا يؤثر على وقت انتهاء المشروع، ولكن من ناحية أخرى فالأنشطة الواقعة على المسار الحرج في حال تأخرها فإنها تسبب تأخير المشروع بأكمله، وبمعنى أخر لا يوجد فوائض على طول المسار الحرج.

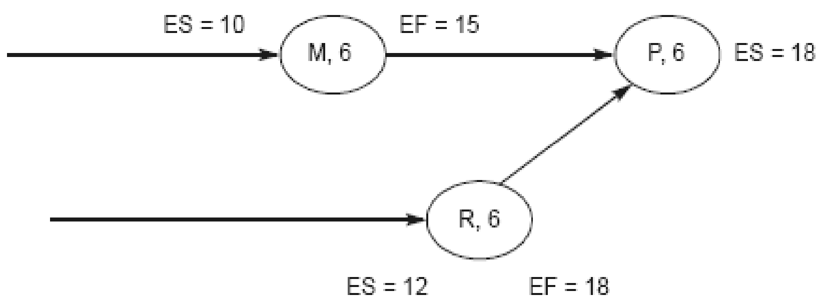
المسار الأمامي(البداية المبكرة،النهاية المبكرة):

البداية المبكرة والنهاية المبكرة لكل نشاط تحسب بعملية متتابعة من يسار الشبكة إلى يمينها، وهذه السلسلة من الحسابات تدعى بالمسار الأمامي.

أولاً نعطي الحدث الأول من المشروع الرقم ٠ دلالة على البداية المبكرة للنشاط الأول، ثم نحصل على ES وEF لكل نشاط من خلال التقدم

للأمام على طول الشبكة من اليسار إلى اليمين، مدة النشاط تضاف على ES النشاط السابق للحصول على EF ، وES النشاط اللاحقة تعتبر مساوية ل EF النشاط السابق، مثال على ذلك إذا كانت البداية المبكرة للنشاط m في الشكل هي ١٠ ،هذا يؤدي إلى أن نهايته المبكرة ستكون ١٥، وإذا كانت البداية المبكرة للنشاط r هي ١٢، فهذا يعني بأن نهايته المبكرة ستكون ١٨.

على الرغم من أن البداية المبكرة للنشاط P هي ١٥ بالنسبة للنشاط m إلا أنه لا يمكن أن يبدأ حتى اليوم إل ١٨ وذلك حتى ينتهي النشاط R بالكامل، فلا يمكننا البدء بأي نشاط حتى تنتهي جميع الأنشطة السابقة له.



المسار الخلفي (النهاية المتأخرة، البداية المتأخرة)

النهاية المتأخرة والبداية المتأخرة تحسب بطريقة المسار الخلفي من يمين الشبكة إلى يسارها، النهاية المتأخرة للنشاط الأخير تكون مساوية للنهاية المبكرة للنشاط نفسه، بدءً من النشاط الأخير نقو بطرح أزمنة الأنشطة لنحصل على البداية المتأخرة، و تكون LF مساوية LS للنشاط التالي في حال وجد نشاط واحد فقط، ولكنها تكون مساوية لأصغر قيمة LS من الأنشطة التالية في حال وجود أكثر من نشاط.

احتمال الإنجاز

لحساب احتمال الإنجاز نقوم بحساب Z حيث تساوي الوقت الكلي مطروحاً منه الوقت الحالي ثم نقسمه على الانحراف المعياري

If T_E =mean time = 41.7 days

T_S =Actual or Desired Time = 45 days

s =1.2 days

$$Z = \frac{\text{Deviation}}{\text{Standard Deviation}} = \frac{(45-41.7)}{1.2} = 2.75$$

Standard Deviation = 1.2

This expresses area under

$[X_{mean} + 2.75.s \text{ (Standard Deviation)}]$

From Z – value table in Appendix we get

0.497 x 2 = 0.994

Or Area = 99.4

So the probability of competing project in desired time is 99.4%.

مثال ١:

مشروع مع المعطيات التالية

Activity	*Predecessor*	*Duration (days)*	*Cost (Rs Day)*
A	-	2	50
B	-	4	50
C	A	1	40
D	B	2	100
E	A, B	3	100
F	E	2	60

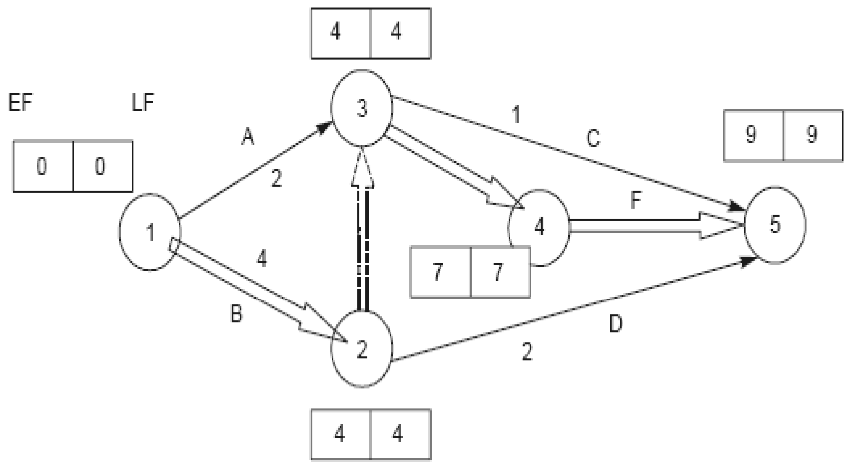
ارسم الشبكة وحدد المسار الحرج

ما هو الوقت الأدنى لإنجاز المشروع؟

حدد ذروة الاحتياجات المالية وفي أي يوم تكون

١اميشرا & سوتا (٢٠٠٥ ، ص ١٣٢)

الحل:



Activity	*t*	*ES (EF – t)*	*EF*	*LS (LF – t)*	*LF*	*Event Slack (LS –ES) (LF –EF)*	*On Critical path*
A	2	0	2	2	4	2	No
B	4	0	4	0	4	0	Yes
C	1	4	5	8	9	4	No
D	2	4	6	7	9	3	No
E	3	4	7	4	7	0	Yes
F	2	7	9	7	9	0	Yes

الاحتياجات المالية:

Day 1	Activity	A+B = 50*2
Day 2	Activity	A+B = 50*2
Day 3	Activity	B+C = 50+40
Day 4	Activity	B = 50
Day 5	Activity	D+E = 200
Day 6	Activity	D+E = 200
Day 7	Activity	E = 100
Day 8	Activity	F = 60
Day 9	Activity	F = 60

ومنه فقمة الاحتياجات المالية هي ٢٠٠ في اليومين ٥ و ٦.

الفرق بين أسلوب بيرة وأسلوب المسار الحرج[١]

أسلوب المسار الحرج تكون من المشروعات الإنشائية، إنا أسلوب بيرة فقد تطور عن مشاريع البحث والتطوير. كلا الأسلوبين يتشاركان ذات الطريقة في بناء شبكة المشروع وفي تحديد المسار الحرج على الشبكة.

يوجد بعض الفروق الجوهرية بين الأسلوبين، فأسلوب بيرت مرتبط بحالة عدم التأكد فيما يتعلق بالوقت المقدر للأنشطة، في حين أن أسلوب المسار الحرج التقديرات تعامل كأنها محددة ومقررة. وأسلوب المسار الحرج أيضاً يمتد إلى القرارات المتعلقة بعلاقة الوقت والتكلفة.

١ميشرا & سوتا (٢٠٠٥ ، ص ١٤٣)

وهذا الجدول يبين الاختلافات الأساسية بين الأسلوبين:

	أسلوب بيرت	أسلوب المسار الحرج
١	تقديرات الوقت احتمالية مع حالة من عدم التأكد. ٣ تقديرات للوقت	تقديرات الوقت مقررة ومعروفة. تقدير وحيد للوقت
٢	يعتمد على الأحداث	يعتمد على الأنشطة
٣	يركز على الوقت	يركز على علاقة الوقت والتكلفة
٤	أكثر ملائمة للمشاريع الجديدة	أكثر ملائمة للمشاريع المكررة
٥	تكلفته الحفاظ عليه عالية	سهل الحفاظ عليه
٦	مناسب للمشاريع المعقدة حيث الوقت غير مؤكد كمشاريع البحث والتطوير	مناسب للمشاريع التي تظهر فيها مشاكل تخصيص الموارد كمشاريع البناء
٧	استخدام الأنشطة الوهمية يجب أن يتم بتسلسل معين	استخدام الأنشطة الوهمية غير ضروري

الخاتمة

إن عملية جدولة المشروعات هي عملية هامة و ضرورية لضمان إنجاز المشروع ضمن إطار زمني وتكلفة مرغوبين، فهذه العملية تمثل إحدى أكثر المهمات الإدارية حساسية فيما يتعلق بعملية إدارة المشروعات.

لقد استعرضنا أسلوبين من أهم الأساليب المتبعة لعملية جدولة المشروعات هما أسلوب بيرة وأسلوب المسار الحرج، اللذان وعلى رغم عمرهما الطويل نسبياً لا يزالان يعدان من أهم الأساليب وأكثرها فعالية في عملية جدولة المشروعات.

الفصل الخامس
دليل السياسات والإجراءات

التمهيد:

نتيجة لزيادة حجم الأعمال داخل المراكز الإقليمية ، وما تبعها من تطور في إجراءات ونظم التشغيل الفنية والإدارية والمالية ، مما تطلب الأمر عمل دليل لسياسات وإجراءات لمراكز الإقليمية بما لا يتعارض مع قانون الجمعيات المصري أو اللوائح التنفيذية للجمعيات الشريك ، على أن يحتوى هذا الدليل كافة إجراءات التشغيل التي تمارس داخل المركز متضمنة التفاصيل الخاصة بكل إجراء من حيث الغرض ومجال التطبيق والمسئولين عن التنفيذ والخطوات التنفيذية وكيفية قياس الأداء. بحيث يكون منظماً للعمل داخل المركز، ومرشداً لكل العاملين فيه ، على أن يتم تحديثه وتطويره كلما دعت الحاجة إلى ذلك:

دليل السياسات والإجراءات

المركز الإقليمي لتنمية المشروعات

دليل يحتوى على كافة إجراءات العمل ، موضحاً بالتفصيل الغرض ومجال التطبيق والمسئوليات والتعريفات وخطوات التنفيذ ، وكيفية قياس الأداء

الهدف :

- تحديد سياسات وإجراءات المركز والتي من شأنها تنظيم علاقة المركز بالموظفين، وذلك عن طريق تحديد وتوضيح واجبات وحقوق كل من الطرفين، بالإضافة إلى تأمين معاملة جميع الموظفين على قدم المساواة.

- تحديد إجراءات الدورة المستندية داخل المركز الخاصة بـ (المصروفات – الإيرادات – المشتريات) وكذلك التعاملات البنكية ونظام التوثيق وأرشفة الملفات داخل المركز، ونظام التقارير المتبع.
- تحديد إلية تقديم الخدمات التي يقدمها المركز وتنفيذها وسياسة التسعير المتبعة، وطرق مراقبة وتقييم جودة تلك الخدمات.
- تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة.
- تحسين وتطوير مستمر في كافة العمليات الفنية والإدارية.
- التعلم من الأخطاء والحد من تكرارها بطريقة علمية.

حدود التطبيق:

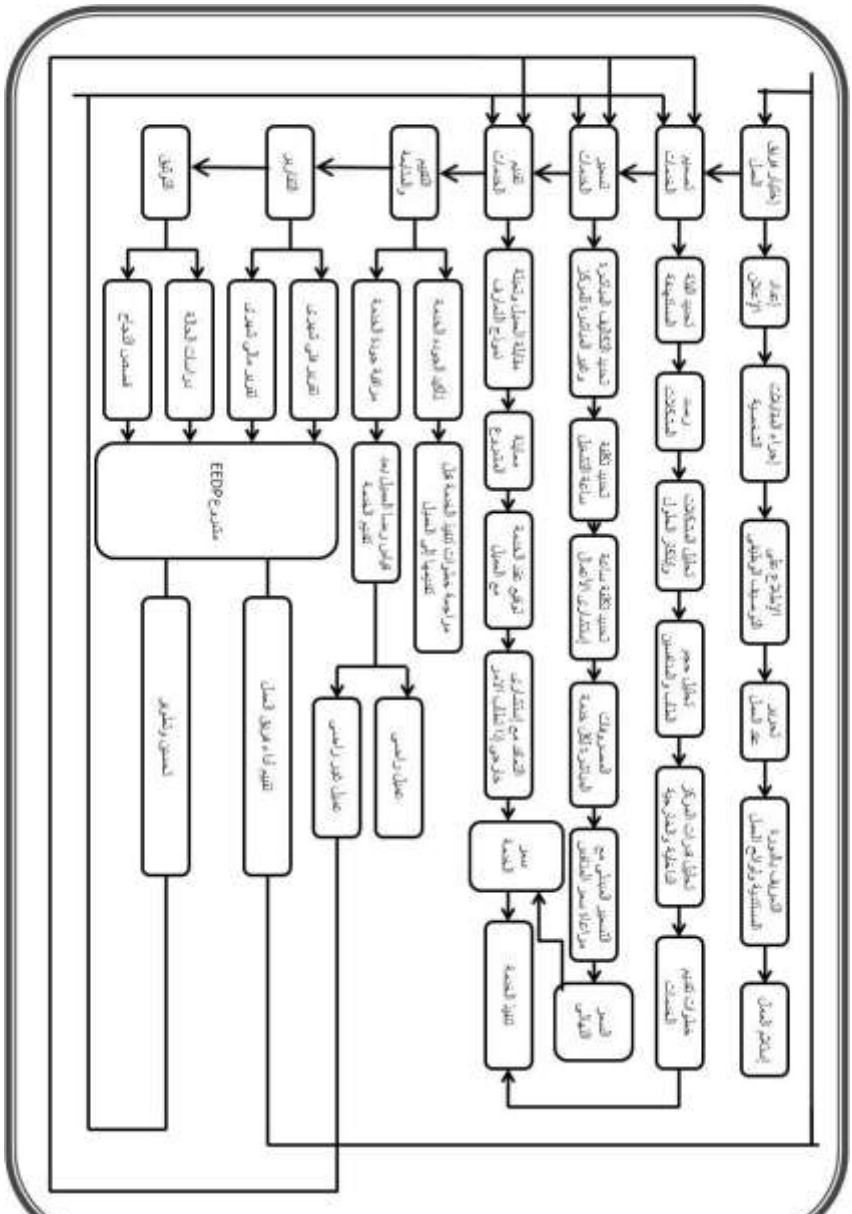
- تعتبر السياسات والإجراءات الموجودة في هذا الدليل مكملة لدليل السياسات المعمول به في الجمعية.
- تسرى أحكام هذه السياسات على جميع الموظفين بالمركز الإقليمي لتنمية المشروعات.
- تعتبر السياسات والإجراءات في هذا الدليل وتعديلاتها والقرارات التي تصدرها إدارة الجمعية بشأن الموظفين جزءاً متمماً للعقد الذي يبرم بين الجمعية والموظف.
- يحق لإدارة الجمعية في أي وقت إدخال أية تعديلات على نصوص هذا الدليل، ويشمل ذلك الإضافة والإلغاء لأي من البنود أو المنافع أو الحقوق الواردة فيه حسب تطور أنظمة الجمعية وضمن القوانين والأنظمة الحكومية المنظمة.

المحتوى :

يحتوى هذا الدليل المهام الخاصة بأقسام المركز المختلفة ، والهيكل التنظيمي لفريق العمل والتوصيف الوظيفي لكل منهم ، إلية اختيار فريق العمل، وكيفية تنمية قدرات فريق العمل، الدورة المستندية داخل المركز، كيفية تصميم الخدمات، وكيفية تقديم الخدمات، طرق تسعير المختلفة الخدمات، كما يتضمن الدليل آليات التقييم والمتابعة داخل المركز ، وطرق التوثيق ونماذج التقارير ، كما يضم الدليل كافة النماذج للمستندات الفنية والإدارية والمالية التي يتم تداولها بين المراكز الإقليمية والجمعيات الشريكة، أو بين المراكز الإقليمية وإدارة مشروع EEDP .

تعديلات دليل

رقم التعديل	تاريخ التعديل	القائم بالتعديل	المحتوى المعدل



١-الرؤية:

تحقيق الريادة في خدمة ودعم قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة

٢-الرسالة:

يسعى المركز بما يمتلكه من خبرات ومهارات إلي تقديم حزمة متكاملة من الخدمات التمويلية وغير التمويلية والدعم الفني للمشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال التدريب، المساعدة التقنية، الاستشارات الفنية، وبرامج تساعد علي بناء قدرات شباب الخريجين وأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

٣-المجال:

يشتمل هذا الدليل كافة إجراءات التشغيل التي تمارس داخل المركز متضمنة التفاصيل الخاصة بكل إجراء من حيث الغرض ومجال التطبيق والمسئولين عن التنفيذ والخطوات التنفيذية وكيفية قياس الأداء.

٤-الهدف:

- تحديد سياسات وإجراءات المركز والتي من شأنها تنظيم علاقة المركز بالموظفين، وذلك عن طريق تحديد وتوضيح واجبات وحقوق كل من الطرفين، بالإضافة إلى تأمين معاملة جميع الموظفين على قدم المساواة.
- تحديد إجراءات الدورة المستندة داخل المركز الخاصة بـ (المصروفات – الإيرادات – المشتريات) وكذلك التعاملات البنكية ونظام التوثيق وأرشفة الملفات داخل المركز، ونظام التقارير المتبع.

- تحديد آلية تقديم الخدمات التي يقدمها المركز وتنفيذها وسياسة التسعير المتبعة، وطرق مراقبة وتقييم جودة تلك الخدمات.
- تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة.
- تحسين وتطوير مستمر في كافة العمليات الفنية والإدارية.
- التعلم من الأخطاء والحد من تكرارها بطريقة علمية.

الإدارة العليا : رئيس مجلس الإدارة أو نائب رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي للمؤسسة أو من يفوضونه لممارسة صلاحيتهم.

الجمعية : الجمعية الكائن بها المركز

المشروع : البرنامج المصري لتنمية المشروعات

المركز : المركز الإقليمي لتنمية المشروعات

الموظف : وهو كل شخص يعين بقرار من الإدارة العليا

٥-التعريفات

٦-مسئوليات التطبيق

- يعتبر دليل سياسات وإجراءات المركز الإقليمي لتنمية المشروعات جزءاً من أنظمة وتعليمات الجمعية.
- تناط بالإدارة العليا وحدها صلاحية اعتماد أي تعديل على هذا الدليل.
- احترام هذه السياسات والإجراءات والعمل بمفهومها واجب على كافة الموظفين في المركز.
- يستعين الموظفين داخل المركز بأحكام هذا الدليل في تعاملهم مع مرؤوسيهم وتوجيههم ومتابعتهم بهدف الحفاظ على الروح المعنوية العالية

- والأداء الجيد والانضباط، كما يستعين الموظفون به لمعرفة حقوقهم وواجباتهم.
- يقوم مدير المركز بالتعاون مع الموظفين بتطبيق ما في دليل السياسات والإجراءات.
- أي مسئول بالمركز يمكنه أن يقدم اقتراحات وتوصيات بخصوص أية تعديلات على محتوى هذا الدليل، إلا أن هذه الاقتراحات والتوصيات يجب أن تمر صعوداً وفقاً للهيكل التنظيمي المعتمد للدراسة والموافقة ومن ثم الاعتماد النهائي من الإدارة العليا.
- يجب على كل موظف انتهت خدمته بالمركز وتوجد في حيازته نسخة من هذا الدليل أن يعيدها إلى إدارة المركز.

٧-حدود التطبيق

- تعتبر السياسات والإجراءات الموجودة في هذا الدليل مكملة لدليل السياسات المعمول به في الجمعية.
- تسرى أحكام هذه السياسات على جميع الموظفين بالمركز الإقليمي لتنمية المشروعات.
- تعتبر السياسات والإجراءات في هذا الدليل وتعديلاتها والقرارات التي تصدرها إدارة الجمعية بشأن الموظفين جزءاً متمماً للعقد الذي يبرم بين الجمعية والموظف.
- يحق لإدارة الجمعية في أي وقت إدخال أية تعديلات على نصوص هذا الدليل، ويشمل ذلك الإضافة والإلغاء لأي من البنود أو المنافع أو الحقوق الواردة فيه حسب تطور أنظمة الجمعية وضمن القوانين والأنظمة الحكومية المنظمة.

٨-أقسام المركز

ينقسم المركز الإقليمي لتنمية المشروعات إلي (قسم مقدمي الخدمات – القسم المالي والإداري – قسم نظم المعلومات) تحت إشراف مدير المركز .

حيث يلعب كل قسم من هذه الأقسام دوراً هاماً في سلسة تقديم الخدمة وفيما يلي توضيح مفصل للدور الذي يلعبه كل قسم من هذه الأقسام في تحقيق مستهدفات المركز وتقديم الخدمات .

٨-١ قسم المشروعات

ويمثله استشاريو المشروعات الميدانيين ويختص هذا القسم بالمهام الآتية:-

- عمل دعاية للخدمات التي تقدمها المركز واستقبال العملاء.
- شرح أهداف المركز ورسالته لأصحاب المشروعات وحزمة الخدمات التي تقدمها.
- الوقوف على احتياجات العملاء ووضع آليات التنفيذ بالتعاون مع مدير المركز.
- تصميم الخدمات وتقديمها للعملاء بناء على احتياجاتهم المحددة سابقاً.
- الإعداد والتحضير للتدريبات والندوات والمؤتمرات.
- قياس مدي رضا العملاء عن الخدمات التي قدمت لهم و متابعة ما إذا كانت تلك الخدمات التي تم تقديمها قد لبت جميع احتياجاتهم أم لا.

- عمل المسوح وجمع المعلومات والبحث عن مصادرها كأحد أهم الأدوات التي يستخدمها مقدمي الخدمات في انجاز مهام عملهم و ثقل مهاراتهم والتي تقيس مدي تغيرات السوق.
- إعداد التقارير الفنية المتعلقة بتقديم الخدمات غير التمويلية.

٨-٢ قسم المالي والإداري

ويمثله المحاسب والمسئول الإداري ويختص هذا القسم الهام بالمهام الآتية :-

- إعداد تقارير وبيانات مالية شهرية وربع سنوية.
- استخراج الشيكات الخاصة بمصروفات التشغيل وأنشطة المشروع.
- إعداد سجلات الحسابات المالية للمراجعة.
- التسجيل اليومي لجميع الدفاتر المحاسبية وعرضها على مدير المركز للمراجعة والاعتماد .
- تنفيذ جميع المشتريات الخاصة بالمركز.
- تحديث قاعدة البيانات باستمرار وتسجيل العملاء .
- مسئول عن الموارد البشرية في المركز.
- تنظيم المراسلات الصادرة والواردة.
- الإشراف الكامل على جميع الملفات الإدارية الخاصة بالمركز.

٨-٣ قسم نظم المعلومات

ويمثله مسئول نظم المعلومات ويختص هذا القسم بالمهام الآتية:-

- إدخال بيانات ملفات عملاء المركز على قاعدة بيانات المشروع.
- متابعة تحديث البيانات وتقارير متابعة عملاء المركز بصفة مستمرة.

- تنظيم وطباعة كافة التقارير المتعلقة بقاعدة بيانات العملاء شهريا.
- وضع الحلول اللازمة للحصول على المعلومات من البيانات المخزنة.

٩-١ رئيس مجلس الإدارة الجمعية

الوظيفة	**رئيس مجلس الإدارة الجمعية**
القسم	لا يوجد
المدير المباشر	لا يوجد
هدف الوظيفة	الإشراف على أنشطة الجمعية وتمثيلها أمام الجهات الإدارية والتمويلية
الإشراف على	جميع أنشطة الجمعية
التعليم والخبرات العملية	• يكون العضو متمتعا بحقوقه المدنية. • يكون مضى على اكتساب عضويته في الجمعية العمومية فترة لا تقل عن عامان • توافر خبرات في مجال عمل الجمعية والعمل التطوعي والاجتماعي • يكون حاصل على مؤهل متوسط على الأقل • لا يجمع بين عضوية المجلس وبين العمل بالجهة الإدارية المختصة أو غيرها من الجهات التي لها حق الرقابة على الجمعيات الأهلية. • أن يكون لديه القدرة على تقديم الخدمات التطوعية للعمل الخيري وحقوق الآخرين • ألا يقل السن عن ٢٥ عام ولا يزيد عن ٦٠ سنة .

المســــــــئوليات والصلاحيات	رئاسة جلسات الجمعية العمومية ومجلس الإدارة وما يحضره من لجان داخلية وله حق دعوتها تمثيل الجمعية والنيابة عنها أمام الجهات الإدارية والقضائية وقبل الغير إقرار جدول أعمال جلسات مجلس الإدارة ومراقبة تنفيذ قراراته التوقيع نيابة عن الجمعية على جميع العقود والاتفاقات التي يوافق مجلس الإدارة على إبرامها مع مراعاة الحالات التي يجب موافقة الجمعية العمومية عليها. التوقيع مع الأمين العام (السكرتير) على محاضر مجلس الإدارة والقرارات الإدارية والشئون الخاصة بالعاملين التوقيع على جميع الشيكات والأوراق المالية مع أمين الصندوق. البت في القضايا العاجلة التي يعرضها الأمين العام التي لا تتحمل الإرجاء لحين اجتماع اللجنة التنفيذية أو مجلس الإدارة على أن تعرض هذه والقرارات التي قررها بشأن هذه القضايا في أول اجتماع لمجلس الإدارة. بحث الملاحظات المالية مع أمين الصندوق الجمعية وعرضها على مجلس الإدارة. اعتماد المصرفات المالية التي تبرم مع الغير فيما يزيد عن ٥٠٠ جنيه على أن يتم عرضها على مجلس الإدارة وفي حالة تغييب رئيس مجلس الإدارة يقوم من ينيب عنه بأعماله ويكون له كافة اختصاصات الرئيس .

٩-٢ المدير التنفيذي للجمعية

الوظيفة	المدير التنفيذي للجمعية
القسم	ليوجد
المدير المباشر	رئيس مجلس الإدارة
هدف الوظيفة	تخطيط وتنظيم ومتابعة العمل الفني والإداري بالجمعية بشكل يومي من أجل إنجاز خطط الأعمال بكفاءة وفاعلية .
الإشراف على	• الإشراف مباشر: المدير المالي والإداري للجمعية ، مديري البرامج للجمعية، السكرتير التنفيذي للجمعية ، مدير العلاقات العامة للجمعية • الإشراف غير المباشر : باقي العاملين في الجمعية
التعليم والخبرات العملية	• شهادة جامعية في الإدارة • خبرة خمس سنوات على الأقل في إدارة جمعيات العمل الأهلي

المسئوليات والصلاحيات	• حضور أعمال مجلس الإدارة دون المشاركة في اتخاذ القرارات أو التصويت • الإعداد الجيد للقرارات التي سيتم اتخاذها • التنسيق مع هيكل الموظفين الداخلي للجمعية في عملية إعداد وتجهيز القرارات • وضع قرارات الجمعية موضع التنفيذ ومتابعة أعمال التنفيذ للقرارات التي اتخذت • إدارة الموظفين التابعين للجمعية كل حسب وظيفته وتوقيع الجزاء حسب ما تقضى به لائحة تنظيم العمل بالجمعية. • عمل اجتماع أسبوعي لفريق العاملين بالجمعية لمتابعة إنجاز خطط الأعمال في كافة الأقسام . • الاشتراك في عملية التوظيف بالجمعية بإجراء المقابلات الشخصية وتقييم المتقدمين للعمل وترشيح انسبهم لشغل الوظائف • إدارة عملية تقييم العاملين في الجمعية بالتنسيق مع مديري الأقسام • اعتماد المصروفات اليومية في حدود السلطة المالية المخولة إليه في اللائحة المالية. • الإعداد لأعمال انتخابات الأعضاء • التنسيق لمهام الجمعية تحت مسئولية رئيس مجلس إدارة الجمعية • التنسيق بين الأقسام المختلفة في الجمعية • مراجعة تقارير اللجان وعرضها على المجلس أو اللجنة التنفيذية .

٩-٣ مدير المركز

الوظيفة	مدير المركز
القسم	لا يوجد
المدير المباشر	المدير التنفيذي
هدف الوظيفة	إدارة شئون المركز الفنية والإدارية بشكل جيد يساعد على تحقيق المستهدفات
الإشراف على	فريق عمل المركز
التعليم والخبرات العملية	• درجة جامعية في مجال إدارة الأعمال أو التجارة أو الهندسة أو اى دراسات ذات صلة • من ثلاث إلى خمس سنوات خبرة في مجال تقديم الخدمات للمشروعات الصغيرة والمتوسطة • الإلمام الجيد بالمشكلات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة • إجادة استخدام الحاسب الآلي • الإلمام باللغة الإنجليزية • لدية مهارات القيادة والقدرة على الاتصال

المســــــئوليات والصلاحيات	أولاً : الجوانب الفنية لخدمات تنمية الأعمال. • تعزيــز تنفيــذ أنشــطة البرنــامج المصــري لتنميــة المشروعات وتحقيق أهدافه على مستوى المحافظة. • إدارة المركز وخلق الطلب بطريقة عملية. • تيسير أو القيام بأبحاث السوق اللازمة والمحتملة. • التخطـيط لأنشـطة الخـدمات الغيـر تمويليـة ومراجعـة المصروفات والإيرادات المتوقعة لها. • خلق فرص جديدة لتقديم الخدمات العير تمويلية التـي تلبى الطلب واحتياج العملاء. • المتابعـة الدائمـة لتقديم خـدمات جيـدة لمختلـف عمـلاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة. • تحديد الاستشـاريين الفنين ونطـاق تـدخلهم علـى حسـب الحاجة. • المحافظـة على قاعدة بيانـات العملاء والعمل من أجل توسيع نطاق عمل المركز وقاعدة بيانات العملاء. • وضـع إسـتراتيجية لتسـعير الخـدمات لتحقيـق الاسـتدامة المالية للمركز في فترة زمنية محددة. • مقابلـة العمـلاء وضـمان رضـاهم علـى مستوى الخـدمات التي يقدمها مركز تنمية المشروعات. • إجراء استقصاءات منتظمة لرضاء العملاء. • المشــاركة فــي المناسـبات المحليـة والوطنيـة المتعلقـة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة. • الدعايـة لاستخدام حـزم جديـدة للخـدمات الغيـر تمويليـة لمركــز تنميـــة المشـــروعات والمشـــروعات الصـــغيرة

والمتوسطة. • إقامة علاقات تشبيك مع مقدمي الخدمات غير التمويلية داخل المحافظة وخارجها. • المشاركة إن أمكن في تقييم القطاعات أو المجموعات للخدمات الغير تمويلية. • إنشاء ودعم النشطة الأعمال للمشروعات الصغيرة والمتوسطة البادئة وفقا للخطة السنوية للبرنامج المصري لتنمية المشروعات. • المشاركة في وضع خطة العمل السنوية . **ثانياً: الدعوة والتشبيك والقضايا المتداخلة.** • تسهيل التنسيق والتشبيك مع مقدمي الخدمات الغير تمويلية والشركاء والمعنيين والجهات المانحة. • تطوير وتحسين الاتصالات والعلاقات مع المؤسسات المالية. • المساعدة في تطبيق القضايا المتداخلة على كافة المستويات (المؤسسية والموظفين والعملاء)عن طريق أخصائي الأنشطة المجتمعية على مستوى المحافظة. • تسهيل الموافقة على العميل من قبل الصندوق الاجتماعي للتنمية والبنك. • المشاركة في اللجنة المحلية التي تشمل الصندوق الاجتماعي والبنك ومركز تنمية المشروعات على مستوى المحافظة. • التنسيق وتوثيق أنشطة الدعوة على مستوى المحافظة. • نقل أفضل الممارسات والدروس المستفادة وقصص	

	النجاح بين أعضاء الشبكة • التنسيق مع استشاري أول الدعم الفني للاتصال والدعوة لجميع الأنشطة الخاصة بالاتصالات بالإعلام المحلى . **ثالثاً : إدارة الموارد البشرية .** • تقديم التوجيه والإشراف لاستشاري المشروعات الميداني. • المشاركة في فعاليات بناء القدرات التي ينظمها البرنامج. • المشاركة في تصميم نماذج لوحدات تدريبية لصاحبات المشروعات . • مراقبة أداء استشاري المشروعات الميداني. • رصد مؤشرات أداء المشروعات والقضايا المتداخلة. • إجراء تقييم الأداء السنوي لاستشاري المشروعات الميداني. **رابعاً : التقارير :** • تقديم تقارير شهرية وربع سنوية ونصف سنوية لاستشاري أول الدعم الفني للمشروع. • تقديم تقارير مالية بالتنسيق مع البنوك المحلية داخل المحافظة. • تقديم تقرير شهري عن أعمال لجنة التيسير الإقليمية متضمن المواضيع التي نوقشت والمواضيع التي وافقت عليها اللجنة التي تشمل الصندوق الاجتماعي والبنك ومركز تنمية المشروعات.

	• تقـديم تقـارير البرنـامج المصـري لتنميـة المشـروعات للمدير التنفيذي ومجلس إدارة الجمعية . • القيام بجميع المهام التي يكلف بها من مدير استشاري المشروعات.
ظروف العمل	مدير المركز من المتوقع أن يكون ١٠:١٥% من وقته في سفر خارج المحافظة.

٩-٤ استشاري مشروعات ميداني

الوظيفة	استشاري مشروعات ميداني
القسم	المشروعات
المدير المباشر	مدير المركز
هدف الوظيفة	تقديم الخدمات غير التمويلية لعملاء المركز
الإشراف على	لا يوجد
التعلـيم والخبـرات العملية	• درجـة جامعيـة فـي مجـال إدارة الأعمـال آو التجـارة أو الهندسة أو اى دراسات ذات صلة • عدد من ٢ إلى ٣ سنوات خبرة في مجال تقديم الخدمات للمشروعات الصغيرة والمتوسطة • الإلمام الجيد بالمشكلات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة • إجادة استخدام الحاسب الآلي • الإلمام باللغة الإنجليزية

المســـــــئوليات والصلاحيات	أولاً : الجوانب الفنية لخدمات تنمية الأعمال. ●تقــديم الخــدمات الغيــر تمويليــة للمشــروعات الصــغيرة والمتوسطة الجديدة والقائمة حسب متطلبات العملاء داخل المحافظة. ●تسهيل أو القيام بأبحاث السوق المحتملة. ●التخطــيط لأنشــطة الخــدمات الغيــر تمويليــة المرتبطــة بالمصروفات والإيرادات المتوقعة لها. ●تحديد فرص جديدة لتقديم الخدمات العير تمويلية التي تلبى طلب واحتياج العملاء وتسعى لإرضائهم. ●المحافظـة علـى قاعـدة بيانـات العمـلاء والعمـل مـن اجـل توسيع كلاً من نطاق عمل المركز وقاعدة بيانات العملاء. ●مقابلة العملاء وضمان رضاهم عن مستوى الخدمات التي يقدمها مركز تنمية المشروعات. ●إجراء استقصاءات منتظمة لرضي العملاء. ●المشــاركة فــي اللقــاءات المحليــة والوطنيــة المتعلقــة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة. ●الدعاية لاستخدام حزم جديدة للخدمات الغير تمويلية لمركز تنمية المشروعات والمشروعات الصغيرة والمتوسطة. ● إقامة علاقات مع مقدمي الخدمات في المحافظة. ●المشاركة في وضع خطة العمل السنوية . **ثانياً: الدعوة والتشبيك والقضايا المتداخلة.** ●تسهيل التنسيق والتشبيك مع مقدمي الخدمات الغير تمويلية والشركاء والمعنيين والجهات المانحة. ●تطـوير وتحســين الاتصــالات والعلاقــات مــع المؤسســات

	المالية. • المساعدة في تطبيق القضايا المتداخلة على كافة المستويات (المؤسسية والموظفين والعملاء). • تسهيل الموافقة على العميل من قبل الصندوق الاجتماعي للتنمية والبنك • المشاركة في الاجتماعات مع المسئولين المحلية المهتمين بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة. • التنسيق وتوثيق أنشطة الدعوة على مستوى المحافظة. • المشاركة في نقل أفضل الممارسات والدروس المستفادة وقصص النجاح بين أعضاء الشبكة. • تبادل الدروس المستفادة على خدمات تنمية الأعمال. • تسهيل خدمات تطور الأعمال للعملاء والتفاوض مع البنك مع الاهتمام بقضايا النوع. • تسهيل دمج القضايا المتداخلة في أنشطة المشاريع وكتابة التقارير عن الدروس المستفادة وإعداد دراسة حالة وتجميع قصص النجاح. • القيام بجميع المهام التي يكلف بها من استشاري مشروعات مركز تنمية المشروعات في المحافظة (مدير المركز).
ظروف العمل	استشاري المشروعات مركز تنمية المشروعات متوقع أن يكون ٥ % من وقته في سفر خارج المحافظة.

٩-٥ محاسب (بعض الوقت)

الوظيفة	محاسب (بعض الوقت)
القسم	المالي والإداري
المدير المباشر	مدير المركز
هدف الوظيفة	تنفيذ المهام المالية المتمثلة في إجراءات استخراج الشيكات والصرف وتحصيل الإيرادات
الإشراف على	معاون الخدمات
التعليم والخبرات العملية	• بكالوريوس تجاره قسم محاسبة • خبرة ٣ سنوات في العمل المالي والإداري • إجادة استخدام البرامج المحاسبية الخاصة بالحاسب الآلي • الإلمام باللغة الإنجليزية • إجادة استخدام النظام الدفتري الخاص بالمؤسسات الغير حكومية
المسئوليات والصلاحيات	• معاونة المدير المالي ومدير المركز في تطوير الميزانيات والخطط المالية السنوية الخاصة بالمركز. • إعداد تقارير وبيانات مالية شهرية وربع سنوية . • إعداد سجلات الحسابات المالية للمراجعة . • التسجيل اليومي لجميع الدفاتر المحاسبية وعرضها على مدير المركز للمراجعة والاعتماد أسبوعياً. • المشاركة في عملية المشتريات الخاصة بالمركز .

٩-٦ مسئول نظم المعلومات (بعض الوقت)

الوظيفة	مسئول نظم المعلومات (بعض الوقت)
القسم	المشروعات
المدير المباشر	مدير المركز
هدف الوظيفة	تحديث قاعدة بيانات العملاء واستخراج التقارير الشهرية الفنية والمالية
الإشراف على	لا يوجد
التعليم والخبرات العملية	●حاصل على شهادة جامعية في مجال نظم المعلومات . ●خبرة ٣ سنوات في مجال نظم المعلومات ●إجادة استخدام الحاسب الآلي ●الإلمام باللغة الإنجليزية
المسئوليات والصلاحيات	●إدخال ، وتحديث ، وتدقيق بيانات العملاء بصفة مستمرة من خلال نماذج واستمارات المتابعة الخاصة بالعميل بعد استلامها معتمدة من استشاري الأعمال الميداني FBA القائم بالمتابعة ، ومراجعتها من مدير المركز . ●التأكد من تحديث بيانات العملاء بصفة شهرية بالتنسيق مع استشاري الأعمال الميداني FBA القائم بالمتابعة ومطابقة استمارات المتابعة بصفة مستمرة مع بيانات العملاء بقاعدة البيانات ●إعداد وطباعة كافة التقارير المطلوبة عن العملاء ●إعداد وطباعة خطط زيارات المتابعة الدورية للعملاء الذين حصلوا على قروض سواء على مستوى خطة المكتب أو خطة زيارات استشاري الأعمال الميداني

	أو خطة الزيارات المقررة لكل عميل حصل على قرض ●التنسيق مع أخصائي أول المتابعة ونظم المعلومات بالمشروع فيما يختص بمراجعة وتحديث بيانات العملاء

٩-٧ مسئول إداري (بعض الوقت)

الوظيفة	مسئول إداري (بعض الوقت)
القسم	المالي والإداري
المدير المباشر	مدير المركز
هدف الوظيفة	معاونة فريق عمل المركز في تنفيذ المهام الإدارية المتعلقة بالمراسلات الصادرة والواردة
الإشراف على	لا يوجد
التعليم والخبرات العملية	بكالوريوس تجاره خبرة ٣ سنوات في العمل المالي والإداري إجادة استخدام البرامج الحاسب الآلي المحاسبية Microsoft Office الإلمام باللغة الإنجليزية إجادة استخدام النظام الدفتري الخاص بالمؤسسات الغير حكومية

المســـــــئوليات والصلاحيات	المشاركة في عملية المشتريات الخاصة بالمركز . الإشراف الكامل ومتابعة الخدمات المعاونة الخاصة بالمركز . استقبال وتدوين جميع المراسلات الواردة والصادرة من والى المركز وإعادة توزيعها كل فيما يخصه. استلام السلفة المستديمة والإنفاق منها وتقديم جميع مستندات الصرف بصفة منتظمة إلى المحاسب دون تأخير وبصفة منتظمة. حفظ وتنظيم جميع ملفات المكتب من مكاتبات ومرسلات وفاكسات وتدوينها أول بأول حفظ ملفات العملاء وتسليمها لمسئول نظم المعلومات بالمركز .

٨-٩ معاون الخدمات

الوظيفة	معاون خدمات
القسم	المالي والإداري
المدير المباشر	المسئول الإداري
هدف الوظيفة	تنفيذ الخدمات المعاونة التي يتطلبها فريق عمل المركز مثل تنظيف المكتب وتقديم المشروبات اللازمة للعملاء
الإشراف على	لا يوجد

التعليم والخبرات العملية	يجيد القراءة والكتابة الأمانة والإخلاص في العمل حسن المظهر
المسئوليات والصلاحيات	تنظيف المكاتب والمعدات يوميا وكنس أرضية المكتب مرتين في الأسبوع التأكد من النظافة وأمن معدات المكتب ولوازمها كل يوم (غطاء الكمبيوتر وغلق مفاتيح الكهرباء – نظافة دورات المياه) تقديم المشروبات اللازمة لاستضافة العملاء والعمل علي نظافة المطبخ بصورة جيدة ومشرفة القيام بأي واجبات أخري يتم تكليفه بها المسئول المباشر له

١٠ – الإجراءات

١٠-١ الموارد البشرية

١٠-١-١ آلية اختيار فريق العمل

الغرض

نظراً للدور المهم الذي يلعبه كل فرد من أفراد فريق العمل من أجل تحقيق المستهدفات والخطط التنفيذية الموضوعة كلاً فيما يخصه ، فإن عملية اختيار وتحديد فريق العمل بالمركز لابد ان تتبع مجموعة من السياسات والإجراءات لضمان الجودة وحسن الاختيار لفريق العمل الذي سيقوم بتمثيل المركز وتحقيق المستهدفات. تهدف آلية اختيار فريق العمل إلى تنظيم العمليات المتبعة لاختيار فريق العمل وانتقاء أفضل العناصر للانضمام للمركز من خلال ترسيخ مبادئ الشفافية والعدالة في مرحلتي الإعلان والاختبار.

مجال تطبيق الإجراء

يطبق هذا الإجراء على المتقدمين للالتحاق بالوظائف المعلن عنها من خلال إدارة المركز .

التعريفات .

لا يوجد.

المسئوليات.

لا يوجد .

مراجع :

آلية اختيار فريق العمل داخل الجمعية

آلية اختيار فريق العمل داخل مشروعات الوكالة الكندية للتنمية الدولية

الإجراءات :

أولاً : الإعداد للإعلان

تحديد الوظيفة المراد شغلها بالمركز ويتم ذلك بالتعاون بين مدير المركز والمدير التنفيذي للجمعية بإشراف إدارة المشروع .

- إخطار المشروع باحتياج المركز لشغل وظيفة معينة من خلال أسلوب المراسلات المتفق عليه بين الطرفين (فاكس – إيميل)
- بعد الإطلاع على التوصيف الوظيفي للوظيفة المعلن عنها يقوم المسئول الإداري بعمل إعلان عن هذه الوظيفة ، يحتوى الإعلان على المؤهلات والمهارات الخاصة بهذه الوظيفة مواعيد تقديم طلبات الحصول على الوظيفة على إلا تقل مده الإعلان عن خمسة عشر يوماً.
- يتم لصق عدد من النسخ من الإعلان داخلياً بالجمعية وخارجياً في أهم الميادين لمدة ١٥ يوم .
- بعد نهاية فترة الإعلان يتم عمل فرز مبدئي للطلبات المقدمة لشغل هذه الوظيفة من خلال مدير المركز والمدير التنفيذي للجمعية وإدارة المشروع لترشيح الأفضل لدخول المقابلات الشخصية واستبعاد من لا تنطبق عليه الشروط.

- يتم إعداد قائمة تحتوى على بيانات المرشحين للمقابلة الشخصية وطريقة الاتصال بهم ويتم إرسالها إلى إدارة المشروع مرفقاً معها السيرة الذاتية لكل متقدم .

ثانياً : إجراء المقابلات الشخصية

- تقوم إدارة المشروع بتحديد موعد لإجراء المقابلات الشخصية على أن يتم إخطار الجمعية بالموعد المحدد لحضور مدير المركز وممثل عن الجمعية من أعضاء مجلس الإدارة للمشاركة في عملية الاختيار.
- يتم إجراء اختبار تحريري للمتقدمين يتم وضعه من خلال إدارة المشروع للتعرف على حجم المعرفة
- إجراء المقابلات الشخصية للتعرف على الخبرات والمهارات.
- بعد الانتهاء من عقد المقابلات وإجراء الاختبارات واختيار فريق العمل تقوم الجمعية بعمل عقود عمل تجدد سنوياً للموظفين على أن تعتبر الثلاثة أشهر الأولى من العقد بمثابة فترة اختبار للموظف يتم تقييم أداء الموظف بها ومن ثم يحق لكل من الجمعية والمشروع بعد التنسيق المشترك بينهما إنهاء عقد الموظف خلال هذه الفترة في حالة عدم التزامه ببنود التعاقد ومهام التوصيف الوظيفي الخاصة بوظيفته لذلك بعد مراجعة نتيجة التقييم خلال الثلاثة شهور الأولى .

ثالثاً : إعداد عقود التوظيف :

يقوم المسئول الإداري بطلب الأوراق التالية من الموظفين الذين وقع عليهم الاختيار لعمل عقود العمل الخاص بهم (شهادة المؤهل، شهادة الموقف من التجنيد، شهادة الصحيفة الجنائية، كعب عمل، الرقم التأميني، شهادة الميلاد، صورة البطاقة وعدد ٦ صور شخصية).

- يقوم المسئول الإداري بعمل عقد عمل محدد المدة من ثلاثة نسخ لكل من الموظف وهيئة التأمينات الاجتماعية ونسخة يحتفظ بها المسئول الإداري بالمكتب ويتم التعاقد بين الطرفين الأول (الجمعية) ويمثلها رئيس مجلس الإدارة أو من ينوب عنه والثاني الموظف الذي تم تعينه. (نموذج ١)
- يقوم كلاً من رئيس مجلس الإدارة أو من ينوب عنه والمسئول الإداري والموظف بالتوقيع على جميع صفحات العقد والثلاث نسخ بالكامل.
- يقوم المسئول الإداري بعمل ملف للموظف الجديد ويرفق به جميع الأوراق التي تم طلبها من الموظف ونسخة من العقد .
- يبدأ المسئول الإداري بإجراءات التامين على الموظف .

النماذج

نموذج رقم (١)

١٠-١-٢ تنمية قدرات فريق العمل

الغرض

تهدف تنمية القدرات إلى رفع قدرات فريق العمل ليقوم بتأدية المهام المطلوبة في التوصيف الوظيفي بشكل جيد يساهم في تحقيق مستهدفات المركز.

مجال تطبيق الإجراء

يتم تطبيق الإجراء على جميع فريق العمل العاملين بالمركز .

التعريفات

القدرات : المهارات التي يكتسبها فريق العمل من خلال التدريبات والمتابعات الميدانية

خطة بناء القدرات الموضوعة من خلال الخطة التنفيذية للمشروع

المسئوليات

مسئول تنمية قدرات المشروع هو المنوط به رفع قدرات فريق العمل بالمركز

الإجراءات

- يقوم المشروع بعمل تقييم لأداء فريق العمل كل ثلاث شهور لتحديد الاحتياجات التدريبية له في ضوء الخدمات التي يقدمها المركز
- يتم عمل خطة لبناء القدرات خلال الإعداد لخطة العمل السنوية للمركز
- من خلال المتابعات الميدانية يقوم استشاري أول الدعم الفني بعمل توجيه ميداني لفريق العمل المركز بهدف تقديم الخدمات بشكل جيد

النماذج

لا يوجد

معايير قياس الأداء

- مدى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة من خلال المركز
- مدى قدرة فريق العمل على تحقيق المستهدفات المذكورة في الخطة التنفيذية للمشروع .

١٠-١-٣ أجور وحوافز

الغرض

تحديد الأجور والمرتبات والمكافآت التي يتم منحها لفريق العمل نظير أداء المهام المذكورة في التوصيف الوظيفي المرفق لعقد العمل.

مجال تطبيق الإجراء .

يتم تطبيق الإجراء على جميع فريق العمل العاملين بالمركز .

التعريفات

- **المرتبات:** هي المقابل المادي الذي يحصل عليه الموظف نظير أداء المهام الوظيفية المذكورة في التوصيف الوظيفي للمركز
- **الحوافز:** هي المقابل المادي الذي يحصل عليه الموظف نظير تحقيق المستهدفات المحددة في الخطة التنفيذية للمشروع

مراجع

- الميزانية المالية المحددة في الخطة التنفيذية للمشروع
- نظام الحوافز المعتمد من إدارة المشروع

المسئوليات

المحاسب: هو المسئول عن صرف المرتبات الشهرية والحوافز للموظفين

الإجراءات

أولاً : تحديد المرتبات

- يقوم المشروع بالتعاون مع إدارة الجمعية بدراسة السيرة الذاتية بما يتضمنها من قدرات فنية وخبرات ميدانية للملتحقين بفريق العمل .
- يتم تحديد المرتب في ضوء الخبرات الميدانية ونتائج المقابلات الشخصية مع الملتحقين ، شريطة ألا يتجاوز المرتب الحد الأقصى المذكور في اللائحة المالية للمشروع .
- يتم عمل زيادة سنوية للمرتب في ظل نتائج التقييم السنوي لأداء الموظف وفقاً للوائح المنظمة للعمل داخل الجمعية .

الحوافز: الحوافز والمكافآت

- يطلع فريق العمل على لائحة الحوافز المحددة من قبل المشروع (نموذج رقم ٢)
- يقوم مدير المركز برصد إنجازات استشاريو المشروعات الميدانين في ضوء المستهدفات الموضوعة
- في حالة تحقيق استشاريو المشروعات الميدانين لهذه المستهدفات يتم رفع خطاب إلى محاسب المركز لتحديد قيمة الحوافز المقررة لهم في ضوء لائحة الحوافز .
- يقوم مدير المركز برفع خطاب إلى استشاري أول الدعم الفني للمشروع والمنوط له الإشراف على أعمال المركز للحصول على موافقة الصرف .
- بعد الحصول على موافقة استشاري أول الدعم الفني للمشروع يتم صرف الحوافز لفريق العمل

ثالثاً: الخدمات الاجتماعية

- عقب توقيع موظف المركز على عقد العمل يقوم المسئول الإداري بعمل تأمين اجتماعي للموظف وفقاً لقانون العمل المصري .
- يلتزم الموظف بسداد حصته التأمينية كل شهر حيث يتم خصمها من المرتب كل شهر ، مقابل التزام الجمعية بسداد حصة المؤسسة التأمينية للموظف شهريا

رابعاً: الجزاءات

- إذا قصر الموظف في تنفيذ المهام المذكورة في التوصيف الوظيفي الخاص به ، أو ارتكب خطأ يتنافي مع لوائح العمل داخل المشروع أو الجمعية ، يخضع إلى تحقيق داخل الجمعية من قبل مجلس الإدارة.

- إذا أكدت التحقيقات ارتكاب الموظف لأخطاء إدارية منافية للوائح العمل داخل الجمعية والمشروع نتيجة قصور مهني ، فيتم توقيع الجزاء في ضوء لائحة الجزاءات الخاصة بالجمعية وفقاً لقانون العمل المصري

النماذج

النموذج رقم (٢)

معايير قياس الأداء للموارد البشرية

- مدى قدرة فريق العمل على تحقيق المستهدفات المذكورة في الخطة التنفيذية للمشروع
- معدل ثبات فريق العمل في شغل الوظائف داخل المركز
- عدد الأخطاء الإدارية المرتكبة من خلال فريق العمل نتيجة القصور المهني

١٠-٢ الدورة المستندية

الغرض

تهدف الدورة المستندية إلى تنظيم العمليات الإدارية الخاصة بإجراء المشتريات وتحصيل الإيرادات داخل المركز

مجال تطبيق الإجراء

يتم تطبيق الإجراء على كافة المصروفات التي يفقها المركز وما يتبعها من إجراءات لتحرير الشيكات، وعلى الإيرادات المحققة من خلال المركز

التعريفات

المشتريات : هو ما يتطلبه العمل من أدوات مكتبة وأجهزة ومستلزمات تشغيل وضيافة

الإيرادات : هي القيمة التي يتم تحصيلها مقابل الخدمات المقدمة من خلال المركز

مراجع

اللائحة التنفيذية للجمعية

المسئوليات

مدير المركز: اعتماد كافة المستندات المالية والإدارية

المسئول المالي والإداري: تنفيذ الإجراءات الخاصة بالمستندات المالية والإدارية

الإجراءات

أولاً : الدورة المستندية لحسابات المصروفات:

- حالات الصرف التي تحتاج لموافقة إدارة المشروع مسبقاً والتي تكون بخلاف حالات الصرف المتعلقة بالمرتبات الشهرية أو بدلات الانتقال أو المصروفات النثرية بنود الموازنة المدرجة بالاتفاقية، يتم تتبع **الخطوات الآتية:**
- عمل مذكرة توضيحية لأوجه الصرف والمبلغ المطلوب والتحميل المحاسبي له ترسل إلى إدارة المشروع عن طريق مدير المركز .
- بعد رد إدارة المشروع على المذكرة بالموافقة يقوم محاسب المركز بتحرير شيك بالقيمة المحددة مسبقاً في المذكرة مع استيفاء التوقيعات اللازمة على الشيك .
- يتم إتباع الخطوات القانونية التي تتعلق بتسويات المبلغ المنصرف سواء في عمليات الشراء أو التي تتعلق بتنفيذ أي أنشطة أخرى .
- ترفق جميع المستندات الخاصة بالصرف مع الشيك المستخرج لأجلها بعد عمل القيود اليومية لها وتحفظ ضمن ملفات الحفظ المالية بالمركز.

الحالات التي لا تتطلب موافقة الجهة المانحة، يتم تتبع الخطوات الآتية:

- عمل مذكرة توضيحية لأوجه الصرف وتقدم إلى المدير التنفيذي للجمعية .
- بعد موافقة السيد المدير التنفيذي يقوم محاسب المركز بتحرير شيك بالقيمة المحددة مسبقاً في المذكرة مع استيفاء التوقيعات اللازمة على الشيك.
- يتم إتباع الخطوات القانونية التي تتعلق بتسويات المبلغ المنصرف سواء في عمليات الشراء أو التي تتعلق بتنفيذ أي أنشطة أخرى .
- ترفق جميع المستندات الخاصة بالصرف مع الشيك المستخرج لأجلها بعد عمل القيود اليومية لها وتحفظ ضمن ملفات الحفظ المالية بالمركز.

ثانياً : الدورة المستندية لحسابات الإيرادات :

- الحصول على إذن دفع موضح به قيمة ونوع الخدمة المقدمة موقع من مدير المركز.
- القيام باستخراج إيصال استلام نقدية باسم العميل من الدفتر برقم مسلسل عند استلام المبلغ (نموذج رقم ٣).
- القيام بعمل قيد يومية وترقيمه (نموذج رقم ٤).
- إرفاق إيصال الاستلام النقدية مع قيد اليومية.
- تسجيل قيود اليومية بدفتر اليومية الأمريكية للإيرادات والمصروفات.

ثالثاً : إجراءات استخراج الشيكات :

- تحديد النشاط الذي سوف يتم تنفيذه .
- إصدار طلب صرف شيك يوضح سبب الصرف وقيمته ويعتمد من رئيس مجلس الإدارة .
- ملء استمارة صرف شيكات وتسجيل القيد اليومي بها وإرفاق مستندات النشاط بها بعد إيفاء التوقيعات اللازمة (نموذج رقم ٥).

- توقيع كل من المحاسب ومدير المركز على استمارة الصرف .
- القيام باستخراج الشيك باسم صاحب استمارة الصرف سواء كانت هيئة أو مصلحة حكومية أو شخص.
- توقيع المدير التنفيذي للجمعية على استمارة الصرف بعد مراجعة المستندات المرفقة.
- توقيع كل من رئيس مجلس الإدارة أو من ينوب عنه وأمين الصندوق على شيك الصرف

- القيام بتسليم الشيك إلى صاحبه والتوقيع على صورة الشيك بالاستلام وإرفاقها مع استمارة الصرف.

رابعاً : استخراج شيكات مرتبات فريق العمل:

- إعداد كشف للمرتبات الشهرية يوضح أسماء الموظفين والراتب وحصة الموظف في التأمينات والضرائب (نموذج رقم ٦) .
- استيفاء التوقيعات اللازمة لاستخراج الشيك بالقيمة المطلوبة .
- يرفق كشف المرتبات مع استمارة صرف ويتم تسجيل القيد اليومي بها ثم يتم استخراج الشيك .

خامساً : إلغاء الشيكات :

- يقدم طلب إلغاء اعتماد شيك مرفق به مذكرة توضيح لإلغاء الشيك غالى كل من رئيس مجلس الإدارة وأمين الصندوق وتوقيعهم على الطلب .
- يقدم طلب إلغاء اعتماد شيك إلى البنك بعد توقيعه من رئيس مجلس الإدارة وأمين الصندوق .
- تسجيل إلغاء الشيك بقيد يومي بالدفتر.

سادساً : المشتريات :

- تحديد المستلزمات التي سيتم شرائها للمركز وذلك بمذكرة توضيحية معتمدة من رئيس مجلس الإدارة و ترسل إلى إدارة المشروع للحصول على الموافقة .
- بعد الحصول على الموافقة من الجهة المانحة يقوم احد الموظفين أو الاستشاريين بالمشروع بتقديم نموذج طلب شراء إلى المحاسب بعد موافقة مدير المركز .
- القيام بعمل عروض أسعار لا تقل عن ثلاثة عروض (في حالة أن سعر المشتريات تعدي ٥٠٠ جنيها) من أماكن مختلفة للطلب الذي سوف يتم شرائه .
- القيام بعمل كشف تفريغ لعروض الأسعار يشمل النوع والسعر والضريبة المحتسبة .
- القيام بعمل لجنة بت مكونة من عضو مالي وعضو فني وعضو إداري علي أن يكون احد أعضائها عضوا في الجمعية العمومية بالجمعية للبت في عروض الأسعار والمفاضلة بين أفضل العروض فنياً ومالياً
- القيام بعمل محضر ترسيه عطاء على العرض الذي تم اختياره ويتم التوقيع عليه من قبل أعضاء اللجنة .
- القيام بعمل أمر توريد للجهة التي تم إرساء العطاء عليها يشمل النوع والكميه أو العدد والسعر والضريبة المحتسبة وخصم ضريبة الأرباح التجارية والصناعية ويقوم بالتوقيع عليه المدير التنفيذي للجمعية .
- يتم مليء استمارة صرف شيك باسم الجهة التي تم إرساء العطاء عليها أو من يفوض عنها ويتم تسجيل القيد اليومي على استمارة الصرف

ويوقع عليه كل من طالب الدفع والمسئول المالي والإداري ومدير المشروع ويرفق بها مستندات عملية الشراء(نموذج طلب الشراء،عروض الأسعار، كشف تفريغ عروض الأسعار، محضر ترسيه العطاء وأمر التوريد) .

- استخراج الشيك بالاسم المدون في استمارة الصرف وكتابة رقم الشيك على استمارة الصرف .

-توقيع المدير التنفيذي على استمارة الصرف بعد مراجعة جميع المستندات المرفقة معها .

- توقيع كل من رئيس مجلس الإدارة أو من ينوب عنه وأمين الصندوق على الشيك .
- القيام بتقديم أمر التوريد للجهة التي تم إرساء العطاء عليها واستلام المشتريات وتسليمهم الشيك المعتمد وتوقيعهم على صورة الشيك بالاستلام والتوقيع على أمر التوريد وختمه بختم الجهة .

النماذج

نموذج رقم ٣

نموذج رقم ٤

نموذج رقم ٥

نموذج رقم ٦

معايير قياس الأداء

- عدم التعارض بين إجراءات الدورة المستندية والقانون المصري
- عدم حدوث مخالفات مالية وإدارية بالمركز

١٠ -٣ تصميم الخدمات

الغرض

عملية تخطيطه تهدف إلى تصميم خدمة تساعد على حل المشكلات والعقبات التي تعترض قطاع معين أو فئة مستهدفة معينة ، وتتوقف هذه العملية على حجم الموارد المتاحة والخبرات البشرية المتاحة

مجال التطبيق

الفئات المستهدفة من الخدمة

التعريفات

لا يوجد

مراجع

المادة العلمية الناتجة عن تدريب تصميم وتسعير الخدمات غير التمويلية المقدم من الخبير الكندي نايجل موتس

المسؤوليات

المدير التنفيذي : اعتماد الآلية المقترحة لتصميم الخدمة

مدير المركز : المسئول الأول عن تصميم الآلية تقديم الخدمات

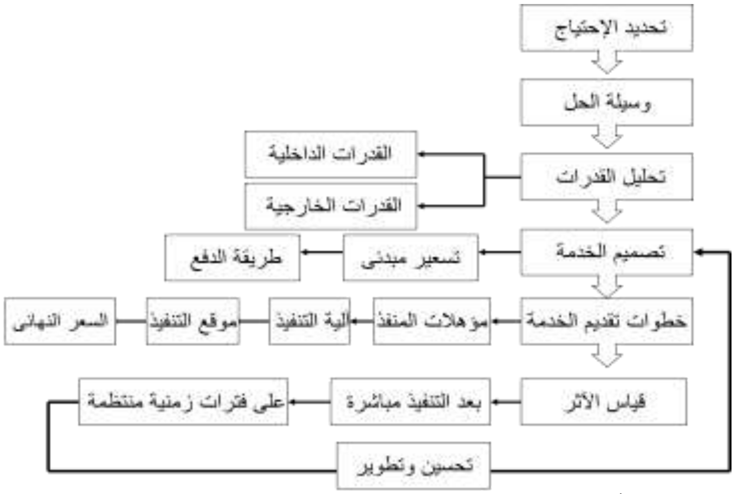
أخصائي المشروعات : معاونة مدير المركز في جمع المعلومات الخاصة بالخدمة المقترحة.

الإجراءات

- تحديد الفئة المستهدفة التي سوف يقدم إليها الخدمة (العدد – موقعهم الجغرافي – قدراتهم الشرائية)
- رصد المشكلات التي يعانى منها الفئة المستهدفة
- تحليل المشكلات
- تحديد الاحتياجات الخاصة بالفئة المستهدفة
- ابتكار الحلول التي يمكنها سد الاحتياجات

- تحليل حجم الطلب على الحلول المقترحة
- تحليل المنافسين المقدمين لخدمات منافسة
- تحليل قدرات المركز ومدى قدرته على تقديم هذه الحلول ، وهذه القدرات تنقسم إلى قدرات داخلية متمثلة في مسئولي المشروعات الميدانيين، والقدرات الخارجية ومتمثلة في قاعدة بيانات الاستشاريين الخارجيين .
- تحديد الخطوات التنفيذية التي تتطلبها الخدمة المقترحة
- تحديد المنفذ للخدمة والتأكد من إستي عابة الجيد للخطوات المطلوبة للتنفيذ
- الترويج للخدمة من خلال ندوات دعاية ومطبوعات ومقابلات شخصية للفئة المستهدفة
- تحديد موقع تقديم الخدمة
- تحديد سعر الخدمة وطريقة الدفع
- تقديم الخدمة المقترحة
- قياس أثر الخدمة من خلال التعرف على مدى رضى العميل عن الخدمة المقدمة

خرائط التدفق



معايير قياس الأداء

رضا نحو ٨٠% من متلقي الخدمة عن الخدمة المقدمة

النماذج

لا يوجد

١٠-٤ تسعير الخدمة

الغرض

تحديد المقابل المالي للخدمات المقدمة من خلال المركز، بالشكل الذى يعزز من قدراته التنافسية داخل سوق الأعمال، مما يساهم على تحقيق الاستمرارية المالية للمركز .

مجال التطبيق: يتم تطبيق الخطوات الخاصة بالتسعير على كافة الخدمات المقدمة من خلال المركز

التعريفات

التسعير : الخطوات المتبعة لحساب تكلفة الخدمة المقدمة من خلال المركز

المراجع : المادة العلمية الناتجة عن تدريب تصميم وتسعير الخدمات غير التمويلية المقدم من الخبير الكندي نايجل موس

المسئوليات : مدير المركز هو المسئول عن تحديد أسعار الخدمات المقدمة من خلال المركز

الإجراءات

تعتمد السياسة الشعرية للمركز وفقاً لتكلفة الخدمة ، تختلف أسعار الخدمات من خدمة إلى أخرى، وذلك وفقاً للزمن المستغرق لكل خدمة وكذلك الأدوات والمشتريات اللازمة لكل خدمة على حده، **وذلك على النحو التالي:**

- يتم تحديد سعر ساعة الخدمة عن طريق حصر التكاليف المباشرة وغير المباشرة الخاصة بالمركز، وقسمتها على عدد أيام العمل الشهرية .
- يخصص ٧٠% من وقت أخصائي المشروعات لإنتاج الخدمات ، ٣٠% لإجراء أنشطة الترويج الخاصة بالخدمات .
- عدد أيام العمل الشهرية ٢١.٧ يوماً شهرياً ، يخصص عدد ١٥ يوماً لإنتاج الخدمات ، ٧ أيام لأنشطة الترويج .
- يتم الحصول على سعر يوم العمل للمركز بقسمة حاصل جمع مصاريف المركز المباشرة والمصاريف غير المباشرة شهرياً على ١٥ يوماً وذلك وفقاً للمعادلة التالية (تكلفة ساعة العمل داخل المركز = (التكاليف المباشرة للمركز شهرياً + التكاليف غير المباشرة للمركز شهرياً) / ١٥ يوماً)
- يتم الحصول على تكلفة ساعة العمل من خلال قسمة تكلفة يوم العمل / ٥.٥ ساعة

- كما يتم الحصول على تكلفة ساعة عمل الأخصائي داخل المركز من خلال قسمة تكلفة ساعة العمل داخل المركز على عدد أخصائي المشروعات داخل المركز .
- يقوم المركز باستخدام نموذج إلكتروني لتسعيرة خدمة وفقاً للنموذج المرفق (١) .
- كما يحوز تسعير الخدمات في المركز وفقاً لسعر المنافس ، في حالة ظهور منافس للمركز يقدم نفس الخدمة بذات الجودة حتى لا يتم فقد العملاء وذلك بعد دراسة الأمر بين أخصائي المشروعات ومدير المركز وعرضه على المدير التنفيذي للجمعية.

النماذج

نموذج رقم ٧

معايير قياس الأداء

رضاء نحو ٨٠% من عملاء المركز عن الأسعار المقدمة

١٠-٥ تقديم الخدمات:

تعتبر مرحلة تقديم الخدمة من أهم المراحل العملية داخل المركز، والتي يقوم بتنفيذها قسم المشروعات بما يضمه من استشاريين متخصصين في مجال تنمية المشروعات، فهي المرحلة التي لابد أن تتم بجودة عالية بالشكل الذي يساعد على تلبية متطلبات العميل.

الغرض:

تقديم الخدمات غير التمويلية إلى أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة وشباب الخريجين بالشكل الذي يساعد على تحقيق عائد مادي يساهم في تحقيق الاستمرارية الذاتية للمركز

مجال تطبيق الإجراء:

يطبق إجراء تقديم الخدمات على جميع عملاء المركز من أصحاب المشروعات وشباب الخريجين

التعريفات:

المداخلة : الخدمة التي يتم تقديها إلى العميل.

مراجع :

- المنهج التدريبي المقدم من نايجل موتس الاستشاري الكندي
- نتائج تحليل استمارة قياس رضي العملاء للتعرف على جودة الخدمات .

المسئوليات :

- مسئولي المشروعات هم المعنيين بتقديم الخدمات وفقاً للتعليمات الفنية الخاصة بمدير المركز

الإجراءات :

تختلف الخدمات التي يقدمها المركز من خدمة لأخرى ، فهناك خدمات يتم تقديمها من خلال مسئولي المشروعات مباشرة، وهناك خدمات يتم تقديمها من خلال التعاقد مع استشاري خارجي، كما تختلف الخدمات فيما بينها من حيث الوقت المستغرق لكل خدمة. وفيما يلي بالإجراءات المتبعة أثناء تقديم الخدمات .

أولاً: الإجراءات التعاقدية العامة

يقصد بها الإجراءات التي تتم مع العملاء قبل تقديم أي خدمة :

١. ملئ استمارة التعارف التي توضح بيانات العميل (نموذج رقم ٨)
٢. يقوم أخصائي المشروعات بالمركز بمعاينة مشروع العميل ميدانياً، للتعرف على النشاط الذي سيمارسه لإنهاء إجراءاته القانونية وعرض الأمر علي مدير المركز لمناقشته. (نموذج رقم ٩)

٣. يقوم مسئول المشروعات بناءا علي المعلومات التي تم جمعها يملئ استمارة الموافقة علي العميل (نموذج رقم ١٠)

٤. في حالة تنفيذ الخدمة من خلال استشاري خارجي، فيتم التعاقد معه بموجب عقد الاستشاري (نموذج رقم ١١)

٥. يقوم مسئول المشروعات بالرجوع إلى نموذج التسعير الخاص بالمركز لتحديد قيمة الخدمة .

٦. يتم إبلاغ العميل بقيمة الخدمة .

٧. بعد موافقة العميل على قيمة هذه الخدمة ورغبته في إتمامها يقوم العميل بالتوقيع علي عقد اتفاق بينه وبين المركز (نموذج رقم ١٢) ويتم دفع قيمة الخدمة كما ورد في عقد الاتفاق ويحصل العميل على إيصال بالقيمة التي قام بتوريدها للمركز كدفعة مقدمة أو حسب ما ورد في عقد الاتفاق .

٨. يتم الاتصال بالعميل لإبلاغه بانتهاء تنفيذ الخدمة ويتم الحصول على باقي قيمة الخدمة عند تسليمه الأوراق المطلوبة مقابل إيصال بقيمة المتبقي من المبلغ .

٩. يراعى تقديم الخدمة بشكل متميز يرضى العميل يعبر عن احترافية القائمون بتقديم الخدمة.

١٠. يقوم أخصائي المشروعات في النهاية بإعداد استبيان لمدي رضا العميل علي الخدمة المقدمة له من المركز (نموذج رقم ١٣) .

١١. يقوم أخصائي المشروعات بعمل متابعة أخري للمنشأة بعد تأدية الخدمة لبيان مدي تأثيرها في المشروع والوظائف التي تم تخليقها من هذه الخدمة. (نموذج رقم ١٤) .

ثانياً : آليات تقديم الخدمات

أ- خدمة خطة العمل

١. يقوم استشاري المشروعات بالمركز بمقابلة العميل لمناقشة فكرة المشروع التي يرغب في عمل خطة عمل له .

٢. ضرورة أن يشترك العميل في جمع المعلومات الخاصة بالدراسة حتى يكون على دراية فينة بمشروعة

٣. جمع المعلومات المكتبة والميدانية التي تتعلق بالدراسة

٤. صياغة الدراسة وتسليمها إلى العميل

ب - خدمة تيسير التمويل

- يقوم استشاري المشروعات بتوضيح الأوراق المطلوبة من العميل للحصول علي قرض (صورة البطاقة / صورة المؤهل الدراسي / صورة شهادة التجنيد / شهادة من التأمينات الاجتماعية / كعب العمل / عقد إيجار المكان / السجل التجاري / البطاقة الضريبية/ الرخصة أو جارى إجراء الترخيص / صحيفة الحالة الجنائية) موضحا للعميل جميع الخيارات المتاحة أمامه والضمانات المطلوبة للحصول علي القرض والخدمات التي يمكن أن يقدمها المركز له من أجل إنهاء بعض الأوراق المطلوبة .
- يقوم الأخصائي بملء استمارة دراسة جدوى مبدئية (نموذج رقم ١٥) للحصول علي تمويل بمعاونة العميل.
- يقوم الأخصائي بمراجعة الأوراق الرسمية المطلوبة وضعها في ملف العميل ويتم تسليمها بعد ذلك لمدير المركز .

- يقوم مدير المركز بعقد لجنة تيسير مع كلا من ممثل للصندوق وممثل للبنك وممثل للجمعية للبت في طلبات العملاء المتقدمين للحصول علي تمويل والتوقيع علي دراسات الجدوى ولجنة التيسير (نموذج رقم ١٦).
- بعد الموافقة علي طلب العميل للحصول علي قرض يقوم استشاري المشروعات بالاتصال بالعميل وتحديد ميعاد معه لتسليمه دراسة الجدوى وخطاب مختوم من الجمعية موجه للبنك باسم العميل والمشروع وقيمة القرض الذي سوف يحصل عليه العميل .
- متابعة البنك وحالة صرف القرض بالنسبة للعميل .

جـ - التدريبات :

- يقوم استشاري المشروعات بالمركز بمقابلة العميل لمناقشة الطلب المقدم منه وشرح آلية تنفيذ التدريب وعدد الساعات التدريبية المقررة للتدريب.
- في حالة عدم قيام استشاري المشروعات داخل المركز بتقديم التدريب، يتم الاستعانة باستشاري خارجي.
- في حالة تنفيذ التدريب في مقر غير الجمعية، يتم التعاقد مع مكان مناسب لمتطلبات العملية التدريبية.
- يتم تسعير التدريب شامل سعر الاستشاري القائم بتنفيذ التدريب وإيجار مكان التدريب والمواد التدريبية الموزعة شاملة قيمة ٢٠ % هامش ربح للوحدة.
- يتم إخطار العميل خلال ١٥ يوماً من تاريخ تقديم الطلب بموعد وقيمة التدريب.

- يقوم العميل بسداد نسبة من قيمة التدريب قبل تنفيذ التدريب حسب بنود عقد الاتفاق والنسبة الباقية قبل إجراء الاختبار النهائي للتدريب.

د- التوظيف:

- يقوم استشاري المشروعات بملء نموذج طلب عمالة للمشروع الراغب في توفير عمالة له (نموذج رقم ١٦) وتسديد الرسوم المقررة للخدمة.
- يقوم عملاء الراغبين في الالتحاق بالوظائف المقدمة من خلال المركز بملء نموذج طلب وظيفة (نموذج رقم ١٧)
- يقوم مسئولي المشروعات بتجميع المرشحين للوظائف وتدريبهم على مهارات المقابلة الشخصية وكتابة السير الذاتية.
- يتم تحديد موعد لإجراء المقابلة الشخصية مع المرشحين بحضور ممثل من الشركة الراغبة في توفير عمالة لها واستشاري المشروعات بالمركز لاختيار أفضل العناصر.
- يتم تعيين من يجتاز المقابلة الشخصية عقب إعداد الأوراق الرسمية الخاصة بالتعيين.
- يتم عمل إعادة تأهيل لمن لم يستطيع اجتياز المقابلة الشخصية من خلال البرامج التدريبية الموجودة بالمركز.

هـ - خدمات الدعم الفني داخل المنشآت

- يقوم أخصائي المشروعات بالمركز بمقابلة العميل من خلال عمل زيارة أولي للمنشأة (نموذج رقم ٩) لمناقشة الطلب المقدم منه وتحديد الإطار العام للاستشارة
- خلال ثلاث أيام من تاريخ المقابلة يقوم استشاري المشروعات بالتعاون مع مدير المركز بتحليل ودراسة طلب العميل وتحديد آلية التنفيذ الخاصة بتقديم الخدمة وقيمة الأتعاب.

- **يتم تنفيذ الخدمة بإحدى الآليتين :-**

- **الآليـة الأولـى :-** عن طريـق فريـق العمـل بـالمركز إذا كـان يمتلـك القدرة علـى أداء الخدمـة بنفسـه بصـورة مباشـرة وبجـودة عاليـة بـدون الحاجـة إلى الاستشاريين خارجيين .

- يقوم استشاري المشروعات بتنفيذ المداخلة المطلوبة .
- تحرير تقرير فني عن الخدمة وطريقة تنفيذها وإعطاء العميل نسخة من هذا التقرير .
- **الآليـة الثانيـة :-** عن طريـق التعاقد مـع استشـاري خـارجي لتنفيـذ هـذه المداخلة تحت إشراف المركز.
- يتم الإطلاع على قاعدة البيانات الخاصة بالاستشاريين لدى المركز
- يتم تحديد الاستشاري المناسب لتقديم الخدمة
- إطـلاع الاستشـاري علـى الخدمـة المـراد تنفيـذها وتحريـر تعاقـد معـه يتضمن الشروط المرجعية الخاصة بالاتفاق (نموذج رقم ١٨) .
- ويقوم الاستشـاري الخـارجي بزيـارة العميـل برفقـة استشـاري المشـروعات بـالمركز للإطـلاع علـى احتيـاج العميـل داخـل المشـروع وتحديـد شـكل المداخلة .
- يقوم الاستشاري بتنفيذ الخدمة برفقة استشاري المشروعات وفقاً للشروط المرجعية الموجودة بالتعاقد.
- يقوم الاستشاري بتقديم تقرير فني للوحدة يتضمن مراحل تقديم الخدمة

و - الاشتراك في المعارض

- يقـوم أخصـائي المشـروعات بـالمركز بمقابلـة العميـل لمناقشـة طلبـه والتعرف على المنتج المراد تسويقه وسعره وما هي مميزاته وأخذ عينة منه .

- بالنسبة لتسعير الخدمة يضاف نسبة ربح للمركز على الكميات أو الأصناف المسوقة بمساعدة المركز بالاتفاق والتفاوض مع العميل **وفقاً للشروط الآتية :-**

⇐ قيمة المعرض المشارك فيه المركز .

⇐ تحديد قيمة الساعة وفقاً لمصروفات التشغيل الشهرية من خلال نظام التسعير الالكتروني المذكور مسبقاً .

⇐ يتم تحديد قيمة الربح بنسبة ١٠% كحد أدنى ولا تزيد عن ٣٥ % كحد أقصى.

- يقوم العميل بسداد قيمة الاشتراك في المعرض .
- يقوم العميل بتسليم منتجاته المشارك بها في المعرض إلى المركز من خلال أخصائي المشروعات ليتم فحصها ومعاينتها .
- بعد انتهاء المعرض يقوم العميل باستلام باقي المنتجات المرتجعة ، وقيمة المبيعات المباعة بعد خصم نسبة المركز .

ن - الخدمات القانونية والضرائبية واستخراج الأوراق الرسمية

يحتاج المشروع الصغير أو متناهي الصغر إلى عدة الإجراءات من أجل إنشاء مشروعة، وهناك بعض المستندات التي لابد من استيفائها لإنشاء **مشروع صغير ومنها:**

- ترخيص العمل للمنشأة.
- بطاقة ضريبية.
- سجل تجاري.
- سجل صناعي في حالة المنشآت الصناعية.

- شهادة تأمينات.
- شهادة بروتستو وعدم إفلاس (في حالة المتقدمين للحصول علي قرض)
- الشهادات الصحية للمشروعات الغذائية
- ويتم تقديم تلك الخدمات بالتوجه إلى الجهات الحكومية المختصة لاستخراج المستندات المطلوبة بالإنابة عن العميل
- يقوم المركز بتقديم كافة الأوراق المطلوبة من هذه الجهات من أجل استخراج هذه المستندات وذلك وفقاً للقانون المصري واللوائح الإدارية المنظمة لذلك.

ك - تقديم خدمات غير تمويلية للمشروعات متناهية الصغر

** تقديم حزمة من الخدمات للمشروعات متناهية الصغر

تقوم الجمعيات الأهلية بتقديم خدمات مالية للمشروعات متناهية الصغر، وفكرة الخدمة هي الربط بين برامج الإقراض متناهي الصغر في الجمعية والمراكز الإقليمية لتنمية المشروعات الممول من EEDP الكائن تحت مظلة الجمعية بهدف تقديم حزمة متكاملة من الخدمات التمويلية وغير التمويلية لعملاء الإقراض متناهي الصغر لديها. وتهدف هذه الخدمة إلى استكمال نجاحات الجمعية في تقديم خدمات متميزة لعملائها من خلال التنسيق والتكامل بين برامج الخدمات المالية والخدمات غير التمويلية وإعطاء ميزة تنافسية لدى برامج الإقراض متناهي الصغر تختلف عن نظائرها من الجمعيات التي تقدم نفس الخدمات، رفع القدرات التنافسية لدى عملاء الجمعية بشكل الذي يحقق الثبات المالي لديهم، تمكين المركز الإقليمي لتنمية المشروعات من الوصول إلى أكبر عدد من العملاء لتقديم

خدمات غير تمويلية لهم بالتالي تحقيق المستهدفات المرجو وتحقيق الاستمرارية المالية .

ويتم تقديم الخدمات على النحو التالي :-

١. يتم استيفاء استمارة طلب الخدمة غير التمويلية واستمارة التعارف عند تقديم طلب الحصول على القرض.
٢. العملاء الممنوحين قروض من ١٥٠٠ إلى ٣٠٠٠ جنيهاً يحصلون على دورة تدريبه في مجال الإقراض ومخاطرة
٣. العملاء الممنوحين قروض من ٣٠٠٠ إلى ١٠٠٠٠ جنيهاً ، يحصلون على دورة تدريبية لمدة يوم واحد في أحد التدريبات الآتية (دورة التسويق – دورة إدارة المشروعات – دورة عن كيفية إعداد دراسة جدوى مبسطة)
٤. العملاء الممنوحين قروض أكثر من ١٠٠٠٠ جنيهاً ، يحصلون على خدمة دراسة جدوى .
٥. يتم تحصيل رسوم الخدمات عند صرف القرض بموجب إيصال استلام نقدية صادر من المركز الإقليمي لتنمية المشروعات من أصل وثلاثة صور (الأصل لحسابات المركز الإقليمي لتنمية المشروعات – والصورة الأولى للعميل – الصورة الثانية لمحاسب وحده الإقراض – الصورة الثالثة في الدفتر)
٦. صياغة لائحة مالية بالتعاون مع مجلس إدارة الجمعية ، حيث توزع عوائد هذه الخدمة بين المركز الإقليمي لتنمية المشروعات وإدارة الجمعية وحافز لأخصائيون الائتمان ببرامج الإقراض

** تقديم خدمة الدفع بنظام البار كود لعملاء المشروعات متناهية الصغر .

تهدف الخدمة إلى تنظيم عمليات صرف وسداد قيمة القرض بين الجمعية والعميل ، بالشكل الذي يساهم في سرعة أداء المهمة ما تلافي أي أخطاء إدارية يمكن أن تحدث أثناء سير العمل . **وتقدم هذه الخدمة على النحو التالي :-**

١. يقوم العميل باستيفاء المستندات المطلوبة للحصول على القرض من خلال برنامج الإقراض الذي يقدم الخدمة
٢. يتوجه العميل إلى المركز الإقليمي لتنمية المشروعات لاستيفاء البيانات الخاصة بنظام البار كود.
٣. يتم تحصيل قيمة الخدمة من العميل والمقدرة بـ ٥ جنيهات
٤. يقوم العميل باستلام كارت البار كود، حيث يقوم من خلال هذا الكارت بصرف القرض من البرنامج وكذلك السداد أقساط القرض

النماذج

نموذج رقم ٨
نموذج رقم ٩
نموذج رقم ١٠
نموذج رقم ١١
نموذج رقم ١٢
نموذج رقم ١٣
نموذج رقم ١٤
نموذج رقم ١٥
نموذج رقم ١٦

نموذج رقم ١٧

نموذج رقم ١٨

معايير قياس الأداء

- مدى تكرار طلب العميل على الخدمات المقدمة من المركز
- مدى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة من المركز من خلال استمارة قياس رضاء العميل

١٠-٥ التقييم والمتابعة

الغرض

تقييم الخدمات ومتابعة العملاء متلقي مما يؤدى إلى تطوير جودة الخدمة .

مجال تطبيق الإجراء.

يتم تطبيق الإجراء على كافة الخدمات التي يقدمها المركز

التعريفات

التقييم : التعرف على مستوى جودة الخدمات المقدمة قبل وبعد تقديمها للعميل

المتابعة : متابعة العميل بعد تلقى الخدمة لرصد مستويات الجودة

مراجع

آلية التقييم والمتابعة الموضوعة من خلال استشاري أول الدعم الفني بمشروع EEDP

المسئوليات:

مدير المركز هو المسئول عن تطبيق الآليات الخاصة بالتقييم والمتابعة

الإجراءات

أولاً: توكيد جودة الخدمة (Quality Assurance):

وتعنى متابعة أداء وجودة الخدمة أثناء تنفيذها لضمان خروجها بالجودة المطلوبة **وذلك على النحو التالي :-**

أ- دراسات الجدوى وخطة العمل

⇐ يقوم الأخصائي بعمل دراسة الجدوى

⇐ يقوم إداري المركز بمراجعة الدراسة مرة ثانية للتأكد منها إملائياً .

⇐ يقوم مدير المركز بمراجعة الدراسة فنياً وإملائياً

⇐ وفي حالة قيام استشاري خارجي بتنفيذ الدراسة ، يتم تطبيق الخطوات السابقة قبل تسليمها إلى العميل

ب- التدريبات

١. يتم التأكد من سلامة أجهزة الكمبيوتر المستخدمة في التدريب من خلال الأخصائي الفني المسئول عن عمليات الصيانة .
٢. إعداد المادة العلمية المسلمة للمتدربين ومراجعتها من خلال الأخصائي المسئول .
٣. مراجعة سيناريو التدريب المقترح مع الاستشاري المنفذ للتدريب وفقاً للعقد المبرم بين المركز والاستشاري .
٤. يقوم مدير المركز بسحب عينة عشوائية لا تقل عن ١٠%من المادة العلمية ومراجعتها للتأكد من صحتها ، وأيضاً معاينة عينة عشوائية لا تقل عن١٠% من أجهزة الكمبيوتر في حالة تدريبات الحاسب الآلي .

جـ - تسويق المنتجات

١. فرز المنتجات المستلمة من العميل من خلال أخصائي المركز للتأكد من جودتها وسلامتها وتعبئتها ، وفي حالة الكميات الكبيرة ، يتم فرز عينة عشوائية لا تقل عن ٢٠% من حجم الكمية .

٢. فرز المنتجات المسلمة من العميل من خلال مدير المركز للتأكد من جودتها وسلامتها وتعبئتها ، في حالة الكميات الكبيرة ، يتم فرز عينة عشوائية لا تقل عن ١٠% من حجم الكمية .

٣. يتم تجميع هذه المنتجات في موضع آمن داخل المركز تمهيداً لتسويقها أو المشاركة بها في معرض .

د- المداخلات القانونية والضرائبية واستخراج الأوراق الرسمية

١. مراجعة المستندات المستلمة من العميل للتأكد من مطابقتها لمواد القانون واللوائح بمعرفة الأخصائي القانوني المسئول.

٢. مراجعة المستندات المستلمة من العميل مع الجهة المنوط بها تقديم الخدمة للتأكد من استيفاء جميع الأوراق والمستندات المطلوبة لضمان سريان الخدمة داخل هذه الهيئة دون وجود معوقات .

هـ - المداخلات الفنية داخل المشروعات

١. يقوم الأخصائي بوضع آلية تنفيذ المداخلة وفقاً لدليل إجراءات تنفيذ الخدمة .

٢. يقوم المدير بمراجعة آلية تنفيذ الخدمة الخاصة بالمداخلة

٣. يقوم المدير بمتابعة الأخصائي أثناء تنفيذ المداخلة في كل مرحلة من مرحلها .

ثانياً: مراقبة جودة المنتج

- يتم قياس رضي العميل من خلال استبيان رضا العميل مباشرة
- يتم عمل تقييم كل ثلاث شهور سحب عينة عشوائية من العملاء من خلال مشروع EEDP، لقياس أثر الخدمات التي قدمت لهم وبالتالي معرفة ما إذا كانت هناك حاجة إلى تطوير أو تعديل مثل هذه الخدمات ذلك لتحقيق الهدف منها وإرضاءً للعملاء .
- يتم تحليل نتائج هذه الاستمارات بعناية شديدة تحقيقاً للهدف الذي أعدت من اجله ومعالجة الأخطاء إن وجدت

النماذج

لا يوجد

معايير قياس الأداء

عدم ورود شكاوى من العملاء متلقي الخدمات

١٠-٦ التوثيق

الغرض

تجميع كافة المعلومات الخاصة بالأنشطة التي يقوم بها المركز

مجال تطبيق الإجراء

يتم تطبيق الإجراء على كافة الأنشطة التي يقوم بها المركز من حيث الخدمات المقدمة والأنشطة الترويجية والأنشطة الخاصة بالقضايا القطاعية .

التعريفات

دراسة الحالة: رصد الأنشطة المتميزة التي يقدمها المركز

قصص نجاح: رصد تأثير الخدمات المقدمة من خلال نجاح العملاء

إدخال البيانات: إدخال بيانات العملاء على قاعدة البيانات الخاصة بالمشروع

إدخال المتابعات: إدخال بيانات المتابعة التي تتم مع العميل بعد تقديم الخدمة له.

مراجع:

النماذج المصممة من خلال مشروع البرنامج المصري لتنمية المشروعات .

المسئوليات:

مسئول نظم المعلومات: هو المسئول عن إدخال البيانات على قاعدة البيانات .

استشاري المشروعات الميداني: المسئول عن ملئ الاستمارات اللازمة للإدخال.

الإجراءات

أولاً: التوثيق الإلكتروني

أ- خطوات الدخول على قاعدة البيانات

١. يتم الدخول علي موقع البرنامج المصري لتنمية المشروعات (www.eedpegypt.org) ويتيح الموقع اللغتين العربية والإنجليزية وهو :

٢. الدخول علي رابط "للعاملين بالبرنامج فقط" وذلك للدخول علي (البريد الإلكتروني الخاص بالعاملين في المشروع، نظام مشاركة الملفات، الدخول إلي قاعدة البيانات).

٣. الدخول علي رابط "الدخول إلي قاعدة البيانات".

٤. يحق لمدير المركز الإقليمي ومسئول قاعدة البيانات الدخول علي

٥. قاعدة البيانات حيث يملك كل منهم حساب خاص للدخول غلي قاعدة البيانات .

ب- دليل استخدام قاعدة بيانات المشروع

أولاً: آلية جمع البيانات

تم تصميم قاعدة البيانات بحيث تتضمن جميع البيانات الخاصة بعملاء البرنامج المصري لتنمية المشروعات والخدمات التي يتلقونها وتم تصميم استمارات المتابعة المكتبية والميدانية للعملاء بحيث تستوفي جميع البيانات المطلوبة لقاعدة بيانات العملاء وروعي أن تكون محتويات استمارات المتابعة متطابقة مع محتويات شاشات الإدخال الخاصة ببيانات العملاء . **ويتم جمع المعلومات من خلال الآتي:**

- استيفاء استمارات المتابعة بواسطة استشاري الأعمال الميداني FBA
- مراجعة الاستمارة مع مدير المكتب REDEC Manager.
- تسليم الاستمارات إلى لمسئول نظم المعلومات MIS Officer لإدخالها إلى قاعدة بيانات العملاء.

ثانياً : أدوات جمع البيانات

يتم جمع البيانات الخاصة بعملاء البرنامج المصري لتنمية المشروعات من خلال استيفاء نماذج واستمارات المتابعة الخاصة بالعملاء والمضمنة بملف العميل وذلك من خلال اللقاءات التي تتم مع العملاء الجدد بالمكتب وكذلك من خلال المتابعات الدورية والميدانية للعملاء في منشآتهم على **النحو التالي :**

١- **استمارة تعارف :** تتضمن البيانات الأساسية للعميل (الاسم - النوع - تاريخ الميلاد - الرقم القومي - العنوان - رقم التليفون) وكذلك بيانات المنشأة الخاصة بالعميل (جديدة - قائمة) ونوع نشاط المنشأة (صناعي - تجارى - خدمي) ونوع الخدمات المطلوبة الرئيسية والفرعية (دعم فني فقط - تيسير تمويل فقط - دعم فني وتيسير تمويل - استفسار عن خدمة) وكذلك قيمة عائدات خدمات الدعم الفني المقدمة من خلال كل مكتب ومن خلال كل مسئول ميداني (يتضمن هذا النموذج البيانات الخاصة بالجداول رقم ١ , ٢ , ٣ بقاعدة بيانات العملاء - New Client, Application and BDS)

٢- **نموذج متابعة العميل :** (أول متابعة في موقع المنشأة) تتضمن بيانات هذا النموذج (موقف التوظيف - حالة العمل بالمنشأة حالة سداد القرض - موقف العمالة - التدريبات المقدمة - موقف العميل من التصدير - الموقف البيئي للمنشأة) (يتضمن هذا النموذج البيانات الخاصة بالجدول رقم ٧ بقاعدة بيانات العملاء - Monitoring)

٣- **نموذج ملخص دراسة الجدوى :** (يتضمن هذا النموذج البيانات الخاصة بالجدول رقم ٤ بقاعدة بيانات العملاء - Study)

٤- **نموذج بيانات صرف القرض :** (يتضمن هذا النموذج البيانات الخاصة بالجدول رقم ٦ بقاعدة بيانات العملاء - Loan Details)

نموذج متابعة العميل : (المتابعة الدورية للعميل بعد صرف القرض) (مرفق رقم ١٠) تتضمن بيانات هذا النموذج (موقف التوظيف – حالة العمل بالمنشأة – حالة سداد القرض – موقف العمالة – التدريبات المقدمة – موقف العميل من التصدير – الموقف البيئي للمنشأة)(يتضمن هذا النموذج البيانات الخاصة بالجدول رقم ٧ بقاعدة بيانات العملاء – Monitoring)

ثالثاً - شروط إدخال البيانات (على مستوى المراكز الإقليمية لتنمية الأعمال)

١- يتم إدخال البيانات بكل مركز من المراكز الإقليمية لتنمية الأعمال من خلال مسئول نظم المعلومات MIS Officer

٢- العاملين المصرح لهم باستخدام قاعدة بيانات العملاء بالمراكز الإقليمية لتنمية الأعمال :

- مسئول نظم المعلومات MIS Officer
- مدير المركز الإقليمي لتنمية الأعمال REDEC Manager

٣- تم تحديد بعض الصلاحيات للعاملين المصرح لهم بدخول قاعدة البيانات تتمثل في الآتي :

- حجب صلاحية حذف البيانات
- إتاحة صلاحية تعديل البيانات الخاصة بأي عميل في أي وقت من السنة ، فيما عدا البيانات الخاصة بقيمة عائدات خدمات الدعم الفني فتكون صلاحية التعديل فيها خلال أول ثلاثة أشهر فقط من تاريخ تقديم الخدمة

- يتم طلب أي حذف لبعض بيانات العملاء أو تعديل في بيانات قيمة عائدات خدمات الدعم الفني (بعد مرور فترة صلاحية التعديل وهى ثلاثة أشهر من تاريخ تقديم الخدمة) من أخصائي أول المتابعة ونظم المعلومات بالمشروع Senior Monitoring & MIS Officer

٤- نظراً لأهمية استمارة المتابعة الميدانية في تحديث بيانات (موقف التوظيف -موقفة العمالة والأجور - الخ ..) يراعى التحديث للبيانات الخاصة بالعملاء من خلال استيفاء استمارات المتابعة الميدانية للعملاء خلال كل زيارة للعميل وتسليمها فور انتهاء الزيارة لمسئول نظم المعلومات لمطابقتها مع البيانات الموجودة بقاعدة البيانات وتحديث بيانات العملاء

رابعاً - دليل استخدام قاعدة بيانات العملاء

Web Clients database (WCD)

١- تتكون محتويات قاعدة بيانات العملاء من المدخلات (شاشات إدخال بيانات العملاء) والمخرجات (التقارير - خطة الزيارات) **وتحتوى قاعدة البيانات على سبعة شاشات إدخال رئيسية هي :**

- شاشة إدخال البيانات الأساسية لعميل جديد (Add to Clients)
- شاشة إدخال بيانات استمارة التعارف الخاصة بالعميل والمنشأة والخدمات المطلوبة (Add to Application)
- شاشة إدخال بيانات نوع وقيمة عائدات خدمات الدعم الفنى (Add to BDS)
- شاشة إدخال بيانات ملخص دراسة الجدوى (Add to Study)
- شاشة إدخال بيانات موافقة الصندوق الاجتماعي على القرض (Add to Approval)

- شاشة إدخال بيانات تفاصيل القرض (Loan Details)
- شاشة إدخال بيانات متابعة العميل (Add to Monitoring)

٢- تم تصميم قاعدة البيانات بصورة تحقق الدقة في إدخال البيانات قدر الإمكان وتقلل من احتمالية خطأ إدخال البيانات

٣- تتيح قاعدة البيانات استخراج التقارير الخاصة بالعملاء (خدمات دعم فني – خدمات تيسير تمويل – موقف القروض – موقف التوظيف – موقف العمالة والأجور)

٤- تتيح قاعدة البيانات استخراج خطط زيارات المتابعة الدورية للعملاء الذين حصلوا على قروض سواء على مستوى خطة المكتب أو خطة زيارات استشاري الأعمال الميداني أو خطة الزيارات المقررة لكل عميل حصل على قرض

٥- لاستخدام قاعدة بيانات العملاء. يتم الدخول إلى العنوان الإليكتروني لقاعدة البيانات وهو: www.eedpegypt.org/db وبعد كتابة اسم المستخدم المصرح له بدخول قاعدة البيانات وكلمة المرور الخاصة به ستظهر له شاشات الإدخال

ثانياً: التوثيق المستند

أ- دراسات الحالة

- يقوم استشاري المشروعات الميداني برصد أهم الأنشطة التي يقدمها المركز على ربع سنة مثل الندوات، الخدمات المقدمة، الاتفاقيات، وبرتوكولات التعاون .... الخ
- يقوم استشاري المشروعات بتعبئة نموذج دراسة الحالة وتقديمه إلى مدير المركز للمراجعة والتدقيق (نموذج رقم١٩)

- يقوم مدير المركز بتقديم دراسة الحالة إلى استشاري أول الدعم الفني لمشروع EEDP للمراجعة الفنية

ب- قصص النجاح

- يقوم استشاري المشروعات الميداني برصد نتائج الخدمات المقدمة من خلال المركز على العملاء من خلال استمارة المتابعة ، لقياس مدى التطور والنجاح المحقق من خلالها على حياه العميل.
- يقوم استشاري المشروعات بتعبئة نموذج قصص نجاح وتقديمه إلى مدير المركز للمراجعة والتدقيق (نموذج رقم٢٠)
- يقوم مدير المركز بتقديم دراسة الحالة إلى استشاري أول الدعم الفني لمشروع EEDP للمراجعة الفنية

النماذج

نموذج رقم (١٩)

نموذج رقم (٢٠)

معايير قياس الأداء

- نسبة الأخطاء الواردة في عمليات الإدخال لا تزيد عن ٥%
- التطابق بين المعلومات الواردة في المستندات الورقية بقاعدة بيانات المشروع الإلكترونية

١٠-٧ التقارير

الغرض

تهدف التقارير إلى رصد الأداء الفني للمركز اتجاه المستهدفات الموضوعة في خطة العمل السنوية الموضوعة من خلال البرنامج المصري

لتنمية المشروعات بالتعاون مع الجمعية الشريكة، وكذلك تحديد حجم المبالغ المنصرفة من خلال المركز وحجم الإيرادات الشهري.

مجال تطبيق الإجراء

- الأنشطة الخاصة بتقديم الخدمات غير التمويلية
- أنشطة الدعوة وكسب التأييد
- أنشطة المتعلقة بالقضايا المتداخلة (البيئة – النوع الاجتماعي – عمالة الأطفال – المواطنة)
- نتائج الخدمات غير التمويلية المقدمة من حيث عدد العملاء وعدد المشروعات وحجم الإيرادات، مع توضيح عدد المكرر منهم لأكثر من خدمة
- المصروفات الشهرية والإيرادات الشهرية

التعريفات

التقرير المالي: يشمل بيانات المصروفات الشهرية وحجم الإيرادات الشهرية المحققة من خلال الخدمات المقدمة مرفق به كشف حساب البنك لحسابي المصروفات والإيرادات

التقرير الفني: ويضم النتائج التي تتعلق بالخدمات المقدمة مثل عدد الخدمات المقدمة وعدد المستفيدين منها (ذكور – إناث) وحجم الإيرادات المحققة منها ، أيضاً أهم الأنشطة الخاصة بمكون الدعوة وكسب التأييد والقضايا المتداخلة ، مع توضيح أهم الدروس المستفادة .

المراجع

مؤشرات المشروع المذكورة في الخطة التنفيذية .

المسئوليات

مدير المركز: المسئول عن كتابة التقرير الفني .

المحاسب : المسئول عن كتابة التقرير المالي.

الإجراءات

أولاً: التقرير المالي الشهري

- عمل بيان تفصيلي للمصروفات الشهرية ويشمل هذا البيان (رقم المستند ، التاريخ ، رقم الشيك ، البيان ، المبلغ ، البند ، ضرائب محتسبة) (مرفق رقم ١٢ صفحة المصروفات الشهرية) .
- عمل بيان بالإيرادات المحققة خلال الشهر
- عمل بيان بالدفعات المستلمة ويتكون الجزء الأول من سبع خانات (العدد، البند، المقترح السابق، المصروف الفعلي، الرصيد المتبقي، المقترح الحالي، المبلغ المطلوب) بالإضافة إلى عدد ٢ خانة للإيرادات تشمل (البند و المبلغ)
- بعد إدخال البيانات يقوم بالجمع والترصيد ويظهر الرصيد المتبقي بالبنك .

ثانياً: التقرير الفني الشهري:

- استخراج الإنجازات الشهرية من خلال قاعدة بيانات المشروع وتتكون هذه البيانات من (عدد الخدمات المقدمة – عدد المستفيدين منها – حجم الإيرادات المحققة – وعدد العملاء المكررين – حجم القروض المنصرفة – عدد الوظائف التي تم تخليقها) .
- تعبئة نموذج التقرير (مرفق رقم ٢١)
- إرسال التقرير الفني قبل اليوم الخامس من الشهر التالي

نماذج

نموذج رقم ٢١

معايير قياس الأداء

- مطابقة الأرقام الواردة بالتقرير بقاعدة بيانات المشروع
- تعبئة جميع العناصر الواردة بالتقرير
- مطابقة نتائج التقرير بالمستهدفات الواردة بخطة العمل السنوية
- تسليم التقرير الشهري قبل نهاية الشهر ذاته

١- نموذج عقد موظف

عقد موظف

تحرر هذا العقد في مدينة .... بتاريخ / / بين كل من

جمعية .... والمشهرة تحت رقم ..... لسنة .... ويمثلها قانونا السيد / .... بصفته ....

(ويشار إليه فيما بعد بصاحب العمل).

السيد / المقيم:.

الجنسية:. بطاقة:.

صادرة من:. بتاريخ:.

(ويشار إليه فيما بعد بالموظف)

وبعد أن أقر المتعاقدان بأهليتهم للتعاقد اتفقا على ما يلي:.

تمهيد

طبقا للاتفاقية الموقعة بين جمعية .... والبرنامج المصري لتنمية المشروعات EEDP الممول من الوكالة الكندية للتنمية الدولية من أجل تقديم الدعم الفني والمالي للمركز الإقليمي لتنمية المشروعات .

وحيث أن صاحب العمل يحتاج إلى خدمات موظفين لأداء أعمال المشروع سالف الذكر وحيث أن صاحب العمل قد عين الموظف بقصد أداء أعمال المشروع بحيث ينتهي هذا العقد بانتهاء أعمال المشروع سالف الذكر.

وحيث أن الموظف يقر بعلمه التام بالأعمال المسندة إليه من صاحب العمل ويوافق على العمل معه على هذا الأساس باعتباره شرطا أساسيا وجوهريا في هذا التعاقد .

وبناء عليه وتأسيسا على ما سبق فإن صاحب العمل يوافق على استخدام الموظف والذي يوافق على أداء أعمال المشروع لصاحب العمل طبقا لأحكام القانون وأحكام هذا العقد وذلك على النحو التالي.

ماده _١_

يعتبر التمهيد السابق جزء لا يتجزأ من هذا العقد.

مادة -٢-

صاحب العمل يوافق علي تعيين الموظف ، ويوافق الموظف علي أداء أعمال المشروع لدي صاحب العمل في وظيفة.ويتعهد الموظف بان يؤدي التزاماته الجوهرية ومسؤولياته وواجباته المبينة في هذا العقد .

مادة -٣-

لا يجوز للموظف أثناء سريان هذا العقد أو في أي وقت لاحق أن يطلع الغير على أية معلومات عن مصالح أو أعمال صاحب العمل ويتعهد بالمحافظة في كل الأوقات على المعلومات الفنية والأسرار التي تخص صاحب العمل أو الشركاء التابعين له أو أي طرف أخر على علاقة بصاحب العمل.

مادة-٤-

يتعهد الموظف بتكريس كل وقته وعنايته لأعمال صاحب العمل على إرضائه وذلك طبقا اللأئحتى العمل والجزاءات وألا يلتحق بلى عمل أخر لحسابه الخاص أو لحساب الغير سواء بأجر أو بدون اجر أثناء أوقات العمل الرسمية ألا بموافقة كتابية من صاحب العمل .

مادة-٥-

يبدأ سريان هذا العقد اعتبارا من ..وينتهي هذا العقد بدون حاجة إلى أخطار رسمي أو أية إجراءات قضائية بنهاية الاتفاقية مع البرنامج المصري لتنمية المشروعات EEDPوالمنصوص عليها في هذا العقد أو بتوافر أي سبب آخر لإنهاء العقد قبل نهاية المشروع.

مادة-٦-

سوف يتقاضى الموظف راتبا وقدره . جنيهاً مصرياً شهرياً تخصم منه حصة الموظف في التأمينات الاجتماعية والخصومات الأخرى المنصوص عليها في لوائح المشروع المرفقة بالعقد.

مادة -٧-

يتقاضى الموظف البدلات المنصوص عليها في لوائح المشروع والمرفقة في العقد.

مادة -٨-

ساعات العمل لا تقل عن ٨ ساعات يوميه لا تزيد عن الحد الأقصى المحدد في قانون العمل .

مادة -٩-

للموظف كامل الحق في الحصول على جميع الأجازات الرسمي السنوية طبقا للقانون وطبقا للوائح وإجراءات المشروع بشرط آن يقوم طالب الحصول على أجازه بمدة كافية وذلك لتنظيم أجازات العاملين.

مادة -١٠-

يعتبر هذا العقد لاغ وكأن لم يكن ويتم ذلك بأخطار من صاحب العمل **وبدون الحاجة إلى أي إجراءات قضائية وذلك في الحالات الاتيه:-**

١-١. إنهاء مدة العقد في مدة الاختبار القانونية وهى ثلاثة أشهر من تاريخ تعينه على قوة المشروع.

١-٢. إذ أخل الموظف في تزويد صاحب العمل بمسوغات تعينه المنصوص عليها بالمادة الأولى من ألائحة النموذجية لتنظيم العمل الصادرة بالقرار الوزاري رقم ٣٣ لسنة ١٩٨٢.

١-٣. إذا اخل الموظف بواجبات وظيفته وذلك طبقا للوائح المشروع المرفق بهذا العقد أو عدم تحقيق المستهدف من المشروع .

١-٤. إلغاء الاتفاقية بين الجمعية والبرنامج المصري لتنمية المشروعات EEDP قبل موعد إنهاء مدة العقد.

مادة -١١-

تسرى أحكام القانون بما تشمله من قوانين العمل المعمول بها وقوانين التأمينات الاجتماعية واللوائح التنفيذية والقرارات الوزارية على أطراف هذا العقد فيما يتعلق بكافة المسائل التي لم يذكرها العقد.

مادة -١٢-

تختص المحاكم المصرية على اختلاف درجاتها بالمحافظة بالفصل في أي نزاع ينشأ عن تنفيذ أو تفسير هذا العقد.

مادة -١٣-

تحررا هذا العقد من ثلاث نسخ بيد كل طرف نسخة للعمل بموجبها على أن يتم تسليم النسخة الثالثة إلى مكتب التأمينات الاجتماعية.

الموظف	**صاحب العمل**
الاسم /	الاسم /
التوقيع /	التوقيع /

٢- نموذج الحوافز

نموذج احتساب الحوافز الشهرية لفريق عمل المركز الإقليمي لتنمية المشروعات وفقا لعدد المشروعات المستهدفة

أولا : المسئولين الميدانين FBAs

الفئة	**عدد المشروعات المحققة شهريا**	**الحافز كنسبة مئوية من المرتب خلال العرض السابق**	**الحافز كنسبة مئوية من المرتب بعد التعديل**
الرابعة	٩ مشروعات	١٠%	٧%
الثالثة	من ١٠ إلى ١٣ مشروع	١٥%	١٢%
الثانية	من ١٤ إلى ١٦ مشروع	٢٠%	١٧%
الأولى	١٧ مشروع فأكثر	٣٠%	٢٥%

ثانيا : إل Business Advisor

الفئة	**عدد المشروعات المحققة شهريا**	**الحافز كنسبة مئوية من المرتب خلال العرض السابق**	**الحافز كنسبة مئوية من المرتب بعد التعديل**
الرابعة	من ٢٧ إلى ٣٠ مشروع	١٠%	٥ %
الثالثة	من ٣١ إلى ٣٩ مشروع	١٥%	٧%
الثانية	من ٤٠ إلى ٥٠ مشروع	٢٠%	١٠%
الأولى	٥١ مشروع فأكثر	٣٠%	١٢%

ثالثا : مسئول إدخال البيانات

الفئة	عدد المشروعات المحققة شهريا	الحافز كنسبة مئوية من المرتب
الرابعة	من ٢٧ إلى ٣٠ مشروع	%١٠
الثالثة	من ٣١ إلى ٣٩ مشروع	%١٥
الثانية	من ٤٠ إلى ٥٠ مشروع	%٢٠
الأولى	٥١ مشروع فأكثر	%٣٠

- ملحوظات:
  - **تم احتساب هذه النسب وفقاً لتوزيع المرتبات على النحو التالي :**
    - مرتب إل BA وفقاً لما ذكر في الخطاب الرئيسي
    - مرتب الـFBA ١٧٠٠ جنيه شهريا
    - مرتب مسئول إدخال البيانات ٣٠٠ جنيه شهريا (يعمل جزء من الوقت)

٣- نموذج إيصال نقدية

جمعية ......

البرنامج المصري لتنمية المشروعات

المركز الإقليمي لتنمية المشروعات ـ .

إيصال استلام نقدية

التاريخ : / / ٢٠١٠م

استلمت من السيد:.

قرش		البيـــان
		فقط وقدرة: ....لا غير

المستلم:.

- نموذج سند قيد يومية

جمعية ....

المركز الإقليمي لتنمية المشروعات EEDP

سند قيد يومية رقم(   )

التاريخ

			حـ /........			/03/2010
				إلى مذكورين:		
				حـ/البنك		
				الضرائب		
			التأمينات			
				دفع قيمة مرتبات العاملين بالمركز عن شهر يناير ٢٠١٠		

	محاسب		مدير المركز

بناءا عليه وتأسيسا علي ما سبق فإن الجمعية والمستشار قد اتفقا علي ما يلي:

مادة- ١ :-

يعتبر التمهيد السابق جزءا لا يتجزأ من هذا العقد.

مادة- ٢ :ـ

تقوم الجمعية بموجب هذا باستخدام المستشار ، ويوافق المستشار بموجب هذا علي خدمة الجمعية كمستشار بالخدمات المبينة بهذا العقد وفقا لأحكامه.

*يقوم المستشار بتأدية الواجبات التالية لصالح الجمعية:

١- ٢-

مادة- ٣ :-

يقوم المستشار ببذل كل مجهوداته من أجل تأدية الواجبات المذكورة بالمادة (٢) من هذا العقد حسبما تقتضيه الجمعية .

مادة ـ ٤ :ـ

سوف يتقاضي المستشار خلال مدة هذا العقد أتعابا وقدرها............جنيه(فقط .... مصري لا غير) ويتم تسليم المبلغ ببداية تاريخ التعاقد . و لا يمكن تعديل هذا العقد إلا بالتراضي المتبادل لكل من الجمعية والمستشار.

مادة- ٥ :ـ

مدة هذا العقد........ تبدأ من .... وتنتهي في ....

في حالة عدم إنجاز المستشار يقوم بدفع مبلغ .... كشرط جزائي

مادة -٦:-

تختص محكمة قنا بالفصل في أي نزاع ينشأ عن تنفيذ أو تفسير هذا العقد.

هذا وقدر حرر الطرفان هذا العقد من نسختين متطابقتين في التاريخ المذكور أعلاه وتسلم كلا منهما نسخة منه.

طرف أول   طرف ثاني

نموذج عقد دعم فني

عقد دعم فني

إنه في يوم .... الموافق / / تم الاتفاق والتراضي بين كل من :

١- البرنامج المصري لتنمية لمشروعات ويمثله في التوقيع على هذا العقد السيد/ .... بصفته .... (طرف أول)

٢- السيد/ .... بطاقة رقم قومي :

صاحب المنشأة/ .... والمقيم بالعنوان/ .... (طرف ثاني)

وبعد أن أقر المتعاقدان بأهليتهما للتصرف والتعاقد .. اتفقا على الآتي:

تمهيد: إيماء إلى الاتفاقية المبرمة بين الوكالة الكندية للتنمية الدولية وجمعية المبادرة بالقاهرة على تنفيذ البرنامج المصري لتنمية المشروعات

لتقديم الدعم الفني للمشروعات الصغيرة والمتوسطة(خدمات غير تمويلية) في مصر متمثلة في ٦ محافظات هي (قنا وسوهاج وبني سويف والفيوم الغربية والبحيرة) حيث يقوم المكتب بتنفيذ الدعم الفني للمنشاة المتعاقد معها .

أولاً– التمهيد السابق جزء لا يتجزأ من العقد.

ثانياً–اتفق الطرفان على أن يقوم الطرف الأول بتقديم خدمات الدعم الفني والتدريب إلى منشأة الطرف الثاني وذلك بناء على طلب الطرف الثاني لهذه الخدمات كما هو موضح بالملحق (١) .

ثالثاً- يلتزم الطرف الثاني بدفع مبلغ إجمالي........ في مقابل حصوله على الخدمات على أن تكون مدة المهمة من .... إلى .... ويتم الدفع كما يلي :

الدفعة الأولى من التعاقد نسبة ..... % بقيمة .... جنيه وذلك عند العاقد

الدفعة الثانية من التعاقد نسبة ...... % بقيمة .... جنيه وذلك في ....

الدفعة الثالثة من التعاقد نسبة ...... % بقيمة .... جنيه وذلك في ....

رابعاً – اتفق الطرفان علي أن الطرف الأول غير مسئول عن تحقيق نتيجة معينة من قبل الطرف الثاني ومنشأته .

خامساً– اتفق الطرفان على أن يلتزم الطرف الثاني بسداد كامل قيمة التكاليف المنصرفة على الدعم الفني والتدريب ومن حق الطرف الأول فسخ عقد تقديم الدعم الفني والتدريب بدون سابق إنذار

واتخاذ أي إجراء قانوني وذلك في الحالات التالية:

١ – عدم تنفيذ خطة الدعم الفني والبرنامج الزمني مرفقا هذا العقد.

٢ – عدم جدية الطرف الثاني في تسهيل مهام الطرف الأول لتقديم خدمة الدعم الفني.

٣ – عدم تسديد الطرف الثاني الرسوم المقررة في الوقت المحدد.

سادساً– اتفق الطرفان على أن تختص محكمة .... الابتدائية بالفصل في أي نزاع ينشأ بين طرفي هذا العقد.

سابعاً – حرر هذا العقد من نسختين بيد كل طرف نسخة

(طرف أول)	**(طرف ثاني)**
الاسم :	الاسم : ....
	التوقيع : ....

استبيان رضا عملاء مركز تنمية الأعمال الإقليمي

عزيزي عميل مركز تنمية الأعمال الإقليمي ..

تحرص إدارة المركز على التعرف على آرائك حول إمكانية تحسين خدمات المقدمة من المركز من خلال هذا الاستبيان الذي قمنا بإعداده خصيصاً لهذا الغرض. برجاء التفضل بمنحنا دقائق من وقتك لاستكمال بيانات هذا الاستبيان و إعادته إلى المختص مرة أخرى.

١–ما هي أنواع خدمات تنمية الأعمال التي تلقيتها من الوحدة ؟

(١)

....

(٢)

....

(٣)

....

٢– ما هو مدى رضائك عن جودة الخدمات المقدمة لك، وأسلوب تقديم الخدمة بشكل عام ؟

o ممتاز o جيد جداً o جيد o مقبول o غير مقبول

التعليق:

....

...

....

....

......

....

....

.....

٣–ما رأيك في مقابل الخدمة (سعر الخدمة) ؟

o ممتاز o جيد جداً o جيد o مقبول o غير مقبول

١. هل تم تقديم الخدمة في الوقت المناسب ؟

o ممتاز o جيد جداً o جيد o مقبول o غير مقبول

التعليق:

………………………………………………………………

………………………………………………………………

… ضع علامة (✓) أمام التحسن في عملك نتيجة للخدمات المقدمة من الوحدة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر ؟

- o زيادة الإنتاج
- o زيادة رواتب العاملين
- o تحسين الجودة
- o زيادة المبيعات
- o خفض التكلفة
- o تحسن في البيئة التنظيمية التي تؤثر في عملك (في استخراج التراخيص – في المعاملات الضريبية..الخ.)
- o تحسن في بيئة العمل لفريق العمل (ذكور وإناث)
- o تحسن في بيئة العمل للأطفال العاملين (ذكور وإناث)
- o تحسن في بيئة العمل بشكل عام
- o مجالات أخري في عملك تحسنت نتيجة للخدمات المقدمة (برجاء ذكرها)

………………………………………………………………
…

التعليق:

....

....

.....

٥-كيف سمعت عن الوحدة والخدمات التي تقدمها للمرة الأولى ؟

....

....

.....

٦-هل ترى انه من الممكن أن تنصح أصحاب أعمال آخرين بالتعامل مع الوحدة والحصول على خدمات منها ؟

o نعم o لا o ربما

٧-ما هي نوعية خدمات تنمية الأعمال الأخرى التي يمكن أن يقدمها لك المركز مستقبلا (ضع علامة ✓ أمام المجالات التي ترى أنك في احتياج لها مستقبلاً)

- التعرف على خطوط إنتاج جديدة
- تحسين الجودة
- خفض تكلفة المنتج
- توسيع دائرة تسويق المنتج و تنوعه
- تكنولوجيا حديثة
- تسهيل الحصول على التمويل
- مجالات أخري (برجاء ذكرها)

*** في حالة حصول العميل على قرض :**

٢. ما هو مدى رضائك عن الفترة الزمنية التي استغرقتها للحصول على القرض ؟

o ممتاز oجيد جداً oجيد oمقبول oغير مقبول

٣. ما هو مدى رضائك عن قيمة القرض الذي تحصلت عليه مقارنة بما طلبته ؟

o ممتاز oجيد جداً oجيد oمقبول oغير مقبول

٤. ما هو مدى رضائك عن إجراءات الحصول على القرض ؟

o ممتاز oجيد جداً oجيد oمقبول oغير مقبول

التعليق:

....

....

.....

*** معلومات عامة عن صاحب المنشأة :**

اسم العميل: .... نوع نشاط المنشأة:

اسم المنشأة: .... عنوان المنشأة:

التليفون الأرضي: ....

البريد الإليكتروني : محافظة : ....

التليفون المحمول:

نموذج تقرير متابعة عميل

تقرير متابعة العميل

رقم العميل: | | | تاريخ الزيارة: / / ٢٠١

كود المحافظة

أسم العميل :...

أسم المنشأة :

....

أسم المسئول

الميداني:...

موقف التوظيف :

☐ لا يعمل   ☐ تم توظيفه

☐ أنشأ مشروع   ☐ أخرى

حالة المنشأة : ☐ المنشأة تعمل بصورة جيدة ☐ المنشأة تعمل بصورة جيدة ولكن توجد بعض المشكلات

☐ المنشأة لا تعمل بانتظام ☐ المنشأة مغلقة ☐ المنشأة لم تبدأ حتى الآن

حالة سداد القرض : ☐ منتظم في السداد ☐ متأخر في السداد ☐ غير منتظم في السداد ☐ تم السداد كاملاً

موقف العمالة :

عمالة دائمة						عمالة مؤقتة						عمالة أطفال (عدد)		
عدد			رواتب شهرية			عدد			أجور					
رجال	سيدات	جملة	رجال	سيدات	جملة	رجال	سيدات	جملة	رجال	سيدات	جملة	ذكور	إناث	جملة

التدريبات المقدمة :

عدد التدريبات الفنية	عدد التدريبات الإدارية	إجمالي عدد التدريبات

دمج القضايا القطاعية في تقديم الخدمة:

- ○ تم إدماج القضايا القطاعية في تصميم الخدمة المقدمة
- ○ تم تقديم استشارة فنية مجانية تتعلق بالقضايا القطاعية بالإضافة إلى الخدمة غير التمويلية المقدمة

كيفية الدمج / نوعية الاستشارة المجانية:

☐ عمالة الأطفال Child

شرح / توضيح

☐ النوع الإجتماعيGender

شرح / توضيح

☐ حماية البيئةEnvironment

شرح / توضيح

☐ المواطنة الفعالة من أجل الحكم الرشيدACE شرح / توضيح

الموقف البيئي :☐ متوافق مع البيئة

☐ متوافق جزئياً مع البيئة ☐ غير متوافق مع البيئة

ملاحظات البيئة : ....

....

هل العميل سبق له التصدير؟

:☐نعم ☐لا

(في حالة الإجابة بنعم .. تذكر كمية أو قيمة المنتجات المصدرة ......)

ملاحظات الأمن الصناعي : ....

....

...

نتيجة الخدمات المقدمة من الوحدة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر ؟

- ☐ زيادة الإنتاج
- ☐ تحسين الجودة
- ☐ زيادة المبيعات
- ☐ خفض التكلفة
- ☐ تحسن في البيئة التنظيمية التي تؤثر في عملك (في استخراج التراخيص – في المعاملات الضريبية٠٠الخ٠)
- ☐ تحسن في بيئة العمل لفريق العمل (ذكور وإناث)
- ☐ تحسن في بيئة العمل للأطفال العاملين (ذكور وإناث)

- ☐ تحسن في بيئة العمل بشكل عام
- ☐ مجالات أخري في عملك تحسنت نتيجة للخدمات المقدمة (برجاء ذكرها)..
....
....

توقيع المسئول الميداني :...............

١٥- نموذج ملخص دراسة الجدوى

ملخص دراسة الجدوى

رقم العميل :			تاريخ الطلب :	/ / ٢٠١

كود المحافظة

أسم العميل :...

اسم المنشأة : ....

اسم المسئول الميداني: ....

تاريخ إتمام دراسة الجدوى : / /

قيمة القرض المنصرف : .... جنيه

قيمة المعدات من القرض : .... جنيه

قيمة رأس المال العامل من القرض : .... جنيه

قيمة مساهمة العميل في المعدات : .... جنيه

قيمة مساهمة العميل في رأس المال : .... جنيه

ملكيـــــــــة المكان : ☐ ملك ☐ إيجار

* قيمـة الإيجـار الشـهري (فـي حالـة المقر المؤجر) .... جنيه

* قيمــة المبــاني (فــي حالــة المقــر التمليك) .... جنيه

إجمالي مساهمة العميل : .... جنيه

(مجمـوع قيمـة مسـاهمة العميـل فـي المعـدات + قيمـة مسـاهمة العميـل فـي رأس المـال + قيمـة المبــاني "فــي حالــة المقــر التمليك")

إجمالي تكلفة المعدات : .... جنيه

إجمالي التكاليف الاستثمارية : .... جنيه

(قيمــة القــرض المنصــرف + إجمالي مساهمة العميل")

عـدد العمالـة الدائمـة المتوقعة : .... رجال .... سيدات

إجمـالي رواتـب العمالـة الدائمـة المتوقعة شهرياً : .... جنيه

عـدد العمالـة المؤقتـة المتوقعة : .... رجال .... سيدات

إجمالي رواتب العمالة المؤقتة المتوقعة شهرياً : .... جنيه

موقف الدراسة : ☐ تمت الموافقة ☐ تحت الدراسة ☐ تم الرفض

توقيع المسئول الميداني :...............

نموذج اجتماع لجنة التيسير الإقليمية

محضر اجتماع لجنة التيسير الإقليمية للبرنامج المصري لتنمية المشروعات

انه في يوم / / ٢٠١١ عقد اجتماع لجنة التيسير الإقليمية للبرنامج المصري لتنمية المشروعات بمحافظة .... رقم ( ) بمقر الصندوق الاجتماعي بمدينة .... و بحضور كل من السادة :

السيد الأستاذ /

المدير الإقليمي للصندوق الاجتماعي للتنمية بمحافظة .... رئيسا

السيد الأستاذ /

مدير الإقراض المباشر بالصندوق الأجتماعي للتنمية بمحافظة .... عضوا

السيد الأستاذ /

مدير إدارة .... ببنك .... بمحافظة .... عضوا

السيد الأستاذ /

مدير إدارة .... ببنك .... بمحافظة .... عضوا

السيد الأستاذ /

مدير إدارة .... ببنك .... بمحافظة .... عضوا

السيد الأستاذ /

المدير التنفيذي لجمعية .... بمحافظة .... عضوا

السيد الأستاذ /

المدير المركز الأقليمى لتنمية الأعمال – جمعية........ بمحافظة .... عضوا

السيد الأستاذ /

(صاحب منشأة) .... بمحافظة .... عضوا

السيدة الأستاذة /

(سيدة صاحبة منشأة) .... بمحافظة .... عضوا

وقد تضمنت بنود جدول إعمال الاجتماع الأتي :

- **أولا** : اعتماد محضر الاجتماع السابق
- **ثانيا** : أنشطة التمويل (موافقات – مبالغ – إجراءات – ......)
- **ثالثا** : أنشطة الدعوة و كسب التأييد
- **رابعا** : أنشطة التشبيك
- **خامسا** : أنشطة أخرى

(مثال : خدمات غير تمويلية – تنمية قدرات – ......)

- **سادسا** : إعداد مسودة جدول إعمال الاجتماع التالي و تحديد موعده ومكانه.

- **التوقيعات :**

ملحوظة : هذا دليل استرشادي لكتابة المحضر و ليس مستند يعتد به .

نموذج استمارة فرص العمل

استمارة فرص العمل

استمارة رقم :..........

بيانات المؤسسة :

١. أسم المؤسسة :................

٢. اسم صاحب المؤسسة :.........

٣. نوع القطاع: صناعي ( ) ، تجاري ( ) ، خدمي ( )

٤. نوع النشاط :

.... (مثال :غذائي ، معدني ،........)

٥. العنوان: محافظة .... ، مركز .... ، قرية/منطقة ....

٦. التليفون /فاكس : .... ، ....

٧. بريد الكتروني : ....

٨. موقع الكتروني :...

٩. اسم الشخص المسئول : ....

١٠. وظيفته داخل المؤسسة : ....

١١. عدد العمالة الحالية : .... ذكور ، .... إناث

١٢.فترات العمل: فترة واحدة (   )، فترتين (   )، ثلاث فترات (   )

١٣.مواعيد العمل :

أ- **الفترة الأولي :** من .... إلي ....

ب- **الفترة الثانية :** من .... إلي ....

جـ- **الفترة الثالثة :** من .... إلي ....

بيانات العمالة المطلوبة :

١. عدد الوظائف المطلوبة : .... ذكور ، .... إناث

٢. نوع الوظيفة المطلوبة : ....

٣. سن المتقدم للعمل : من .... إلي .... سنة

٤. المؤهل التعليمي المطلوب : ....

٥. الوصف الوظيفي للوظيفة :.....................................

٦. الخبرات المطلوبة :

أ- ....

....

ب- ....

....

مواعيد العمل المطلوبة :

أ- الفترة الأولي : من .... إلي ....

ب- الفترة الثانية : من .... إلي ....

ت- الفترة الثالثة : من .... إلي ....

المرتب المقترح : .... (يوميا / شهريا)

١٤. أي امتيـازات أخـري للوظيفـة المطلوبـة : (تـأمين اجتمـاعي ، تـأمين صحي ،حوافز ،............)

١٥. تاريخ توفر الوظيفة : ....

١٦. أقصي موعد لشغل الوظيفة : ....

نموذج استمارة الباحثين عن عمل

استمارة الباحثين عن عمل

استمارة رقم :.........

البيانات الشخصية :

١. الاسم : ....

٢. النوع : ذكر ( ) ، أنثي ( )

٣. العنـوان : محافظـة .... ، مدينـة .... ، قريـة /شياخة /منطقة......................

٤. التليفون : ....،.........................،.............

الكتروني :

....

٥. العمر : .... سنة

٦. الموقف من التجنيد : ....

٧. الحالة الاجتماعية :

أعــزب ( ) ، متــزوج ( ) ، مطلــق ( ) ، أرمــل ( )

٨. هل حصلت علي أي شهادة تعليمية ؟

نعم (   )   ، لا (   )

في حالة الإجابة ب (لا) انتقل للبند ١٠ .

٩. مـــا هـــي أخـــر شـــهادات تعليميـــة حصـــلت عليهـــا ؟

....

	اسم الشهادة	التخصص	جهة التخرج	سنة التخرج

١٠. هل تعرف تقرأ و تكتب ؟

نعم (   )   ، لا (   )

١١. ما هي المجالات التي تفضل العمل بها ؟ (مرتبة حسب الأولوية)

١- ....

٢- ....

٣- ....

٤- ....

١٢. هل يمكنك العمل خارج نطاق محافظتك ؟

نعم (   ) ، لا (   )

١٣. اذكر أي مهارات شخصية لديك؟

	المهارة	المستوي		
		متوسط	جيد	ممتاز

الخبرات السابقة :

١. هل لديك إي خبرات سابقة في العمل ؟

نعم (   ) ، لا (   ) (في حالة الإجابة بلا انتقل للبند ٣)

٢. ما هي الخبرات السابقة لديك ؟ (برجاء البدء بالأحدث ثم الأقدم)

	الوظيفة	جهة العمل	فترة العمل	وصف مختصر لطبيعة العمل

٣. هل حصلت علي دورات تدريبية في الفترة الماضية ؟

نعم (   ) ، لا (   )

٤. الدورات التدريبية الحاصل عليها . (برجاء البدء بالأحدث ثم الأقدم)

	الدورة التدريبية	**جهة التدريب**	**فترة التدريب**	**وصف مختصر للدورة**
١				
٢				
٣				
٤				

ملاحظات أخري :

....

....

......

الأخصائي	....
تاريخ المقابلة	/ / ٢٠
مكان المقابلة	....

نموذج الشروط المرجعية للإنفاق

الشروط المرجعية

جمعية ....

المركز الإقليمي لتنمية المشروعات

خدمة ....

****

التمهيد

المركز الإقليمي لتنمية المشروعات هو متب استشارات فنية وتدريبات تابع لجمعية .... وممول من الوكالة الكندية للتنمية الدولية CIDA من خلال البرنامج المصري لتنمية المشروعات EDDP ، ويهدف إلى تقديم حزمة متكاملة من الخدمات غير التمويلية إلى أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة ولرفع قدرتهم التنافسية داخل مجتمع الإعمال ، كما يقدم خدمات تدريبية تأهيلية لشباب الخريجين لمساعدتهم في الحصول على فرصة عمل .

ولما كان المركز الإقليمي لتنمية المشروعات يرغب في تقديم خدمة .... لأحد عملاء المركز

....

...

النتائج

....

....

......

المخرجات

....

....

......

مجال العمل

....

....

......

آلية التنفيذ

....

....

......

طريقة الدفع

الدفعة الأولى % عند التعاقد

الدفعة الثانية % عند انتهاء المهمة

التوقيت

سـوف يبـدأ العمـل يـوم .... وينتهـي قبـل

....

نموذج دراسة حالة لخدمة مقدمة

نموذج دراسة حالة لخدمة مقدمة لعميل

****

الجمعية :

المركز : المركز الإقليمي لتنمية المشروعات

نوع الخدمة / المداخلة (وفقاً لـ SEEP Guide)	
التعريف بالعميل	
كيفية الوصول للعميل	
وصف العميل للمشكلة	
تشخيص المركز لاحتياجات العميل	
الحلول المقترحة / البدائل	
اختيار الحل المناسب للعميل و خطوات تنفيذه	
النتائج المحققة للعميل	
النتائج المحققة للمركز	
الزمن الذي استغرقته الخدمة	
التكلفة المباشرة للخدمة	
الإيرادات ونسبة تغطية التكاليف	
القضايا القطاعية (Gender – Ace –child – Environment)	
التحديات و الدروس المستفادة من المداخلة	
الصور	

الفصل السادس
دليل دراسة مشروعات القوانين والأنظمة

يهدف هذا الدليل إلى وضع منهجية واضحة لدراسة مشروعات التشريعات التي تتمّ إحالتها إلى إدارة التشريع وصياغتها لتحسين جودتها، وضمان اتساق المنظومة التشريعية في الدولة وانسجامها مع السياسة العامة للدولة في مختلف القطاعات، ولتحقيق هذه الأهداف تتم دراسة مشروعات القوانين والأنظمة المحالة إلى الجهة المختصّة وفقاً للمراحل والخطوات **التالية:**

المرحلة/الخطوة	الإجراء
المرحلة الأولى: ١. التأكّد من إحالة المشروع إلى إدارة التشريع حسب الأصول وتتطلب هذه الخطوة التحقّق من: أ) أن المشروع قد أحيل إلى إدارة التشريع من الجهة المختصة. ب) أن مذكرة البيانات التشريعية والأسباب الموجبة للمشروع مرفقة به.	في حالة عدم توافر أي من هذه الشروط على رئيس إدارة التشريع إعلام رئيسها خطّياً بذلك وانتظار توجيهاته.

٢. استيفاء أي جراء مسبق يتوجب على إدارة التشريع عمله عند دراسة المشروع.	مثال: الحصول على ملاحظات وزارة المالية فيما يتعلّق بالتشريعات ذات الأثر المالي.
المرحلة الثانية: ١. التأكّد من وجود سند دستوري أو قانوني لإصدار المشروع	إذا تبيّن للهيئة القانونية التي أحيل إليها المشروع عدم وجود سند دستوري أو قانوني لإصداره فيتوجب عليها تقديم مذكرة بذلك مبيّنة فيها مبرّرات قرارها، والتوقّف عن السير في خطوات دراسة المشروع وانتظار توجيهات إدارة التشريع. أما إذا تبيّن للهيئة وجود سند دستوري أو قانوني مختلف عن ذلك الذي استندت إليه الجهة المعنية فيمكن تصويبه، والسير في خطوات دراسة المشروع حسب الأصول، وتوثيق ذلك في التوصية المشار إليها في الخطوة الخامسة من المرحلة الرابعة أدناه.
٢. التأكّد من الحاجة لإصدار التشريع المقترح من خلال دراسة الأسباب الموجبة والتشريعات ذات العلاقة.	إذا تبيّن للهيئة المحال إليها المشروع عدم ضرورة إصداره كون موضوعه منظّماً بموجب تشريع نافذ أو أن الأسباب الموجبة المقدمة لا تبرّر إصداره لأي سبب آخر ترفع توصياتها بهذا الشأن إلى الجهة المختصّة.

المرحلة الثالثة: ١. طباعة مشروع التشريع على النموذج التالي: مشروع	

نص المشروع المقترح	مقترح إدارة التشريع	مبررات الاقتراح

٢. دراسة نصوص المشروع موضوعاً وشكلاً وإجراء التعديلات عليه في ضوء الضوابط والاعتبارات التالية: أ) عدم مخالفة أحكام المشروع لأحكام الدستور. ب) عدم مخالفة أحكام المشروع للاتفاقيات الدولية النافذة في المملكة. ج) عدم مخالفة أحكام الأنظمة التنفيذية لأحكام القوانين ذات العلاقة د) أثر المشروع على التشريعات النافذة الأخرى. هـ) أثر المشروع على الأوضاع والمراكز القانونية القائمة. و) كفاية الأحكام الانتقالية والحافظة إذا كان لها موجب. ز) تحقيق المشروع للأهداف المبيّنة في الأسباب الموجبة. ح) مراعاة أحكام المشروع للمعتقدات والقيم السائدة في المجتمع. ط) مراعاة القوانين النموذجية والمدونات العرفية الدولية المتعلّقة بموضوع المشروع، إن وجدت، وبما لا يتعارض مع أهداف المشروع وخصوصية المجمع الأردني. ي) الاسترشاد بالاجتهادات القضائية والفقهية والقوانين المقارنة في الحدود التي يتطلبها إكمال النقص في المشروع إن وجد.	تدوين التعديلات المقترحة أثناء المراجعة ومبرّراتها على النموذج أولاً بأول.

المرحلة الرابعة: ١. رفع المشروع والتعديلات المقترحة عليه إلى رئيس إدارة التشريع	الإطلاع على التعديلات المقترحة ومبرراتها والمذاكرة مع رئيس الهيئة المعنية، إذا كان لذلك مقتضى، والاحتفاظ بالمشروع في قلم التشريع إلى أن يحدّد رئيس إدارة التشريع موعداً للاجتماع بين المستشار/الهيئة المعنية والجهة مقدمة المشروع وبالتنسيق مع أي جهة مختصة أخرى.
٢. الاجتماع مع ممثلي الجهة المعنية بالمشروع (بحضور ممثل عن وزارة المالية إذا كان للمشروع أثر مالي) ومناقشة التعديلات المقترحة عليه وإعطائهم الفرصة لعرض وجهة نظرهم وتقديم أي اقتراحات جديدة.	إدخال التعديلات المناسبة في ضوء نتائج الاجتماع
٣. صياغة المشروع صياغة نهائية وفقاً لأسس الصياغة المتعارف عليها.	
٤. عرض المشروع على مستشار اللغة العربية لمراجعته لغوياً.	
٥. رفع المشروع إلى إدارة التشريع مصحوباً بتوصية الهيئة التي قامت بدراسته تمهيداً لعرضه على اللجنة القانونية.	

المرحلة الخامسة: ١. مناقشة المشروع في اللجنة القانونية من الهيئة التشريعية التي قامت بدراسته.	توثيق التعديلات التي تقرّرها اللجنة القانونية على المشروع.
٢. عرض المشروع مرة أخرى على المستشار اللغوي لمراجعة صياغة التعديلات وبإشراف رئيس الهيئة التشريعية.	
٣. رفع المشروع إلى دولة رئيس الوزراء لاستكمال الإجراءات الدستورية لإصداره بموجب كتاب موقّع من معالي رئيس اللجنة القانونية ورئيس إدارة التشريع.	

الفصل السابع
تقييم المشروع الرائد لإنشاء أكاديميات

وطنية جديدة في مجال الملكية الفكرية

لمحة في صفحة واحدة عن استنتاجات التقييم وتوصياته

١. معلومات أساسية

على مدى ثلاثة أعوام (من أبريل ٢٠٠٩ إلى أبريل ٢٠١٢)، تولت المنظمة العالمية للملكية الفكرية (الويب) إدارة المشروعات الرائدة الخاصة بالأكاديمية الوطنية للملكية الفكرية، والتي كان الغرض منها مساعدة البلدان النامية والبلدان الأقل نموا لتنشئ أكاديمياتها الخاصة في مجال الملكية الفكرية وتبني قدرات مؤسسية وطنية من أجل الوفاء بالحاجة المتزايدة إلى ممتهني الملكية الفكرية. وكان المزمع أن توسع الويب تغطية المشروع وحجمه إذا نجحت العملية الاستطلاعية الخاصة بأكاديمية الملكية الفكرية. وقد أجري تقييم مستقل لمدى أهمية هذه العملية وفعاليتها وكفاءتها واستدامتها. وترد استنتاجات هذا التقييم وتوصياته فيما يلي.

٢. الاستنتاجات

بناء على نتائج التقييم، تم التوصل إلى الاستنتاجات التالية:

أ. **الصلاحية:** أثبتت المشروعات الرائدة (بيرو وكولومبيا والجمهورية الدومينيكية وتونس) صلاحية مفاهيم المشروع.

ب. **التعلم:** خلفت المشروعات الرائدة مجموعة مفيدة من خبرات التعلم وأفضل الممارسات في بعض جوانب إستراتيجية تنفيذ المشروع. وسوف تُكتسب خبرات أخرى ويتم التعرف على مزيد من أفضل الممارسات في الجوانب الباقية أثناء المرحلة الثانية من المشروع.

ج. **وثيقة المشروع:** تحتاج وثيقة المشروع بتصميمها الأول، بالإضافة إلى التحسينات التي أدخلت عليها حتى الآن، إلى مزيد من التعديل لكي تكون أكثر ملائمة لتستخدم كدليل لتنفيذ المشروع في المرحلة الثانية.

د. **أهمية المشروع:** يتعلق المشروع باحتياجات وتطلعات معظم البلدان النامية والبلدان الأقل نموا.

هـ. **فعالية المشروع:** لا زال الوقت مبكرا جدا لتقييم فعالية المشروع في تحقيق أهدافه.

و. **كفاءة المشروع:** تحتاج استراتيجياتهما تنفيذ المشروع إلى تعديل لكي يكون تنفيذ المشروع أكثر كفاءة وتوجها بالطلب.

ز. **استدامة المشروع:** لا زال الوقت مبكرا جدا لإجراء تقييم سليم لفعالية المشروع واستدامته.

٣. التوصيات:

بناء على الاستنتاجات المذكورة، صدرت التوصيات التالية:

أ. **العملية الاستطلاعية:** تمديد العملية الرائدة سنتين أخريين لاستكمال العملية الاستطلاعية ولتحديد أفضل الممارسات التي يجب تطبيقها عند التوسع في المشروع.

ب. **وثيقة المشروع:** تعديل وثيقة المشروع لتكون إستراتيجية التنفيذ أوضح ولجعل العملية أكفأ وأكثر مرونة وأكثر توجها بالطلب.

ج. **الأهمية والفعالية:** إعداد مجموعة من الأدوات والمنهجيات التي يمكن إتاحتها لتستخدمها الدول الأعضاء التي لا يشملها المشروع

د. والراغبة في إنشاء أكاديمياتها الوطنية للملكية الفكرية. ونظرا للطلب الكبير على المشروع، يجب أن تضع الدول الأعضاء في اعتبارها اتجاه المشروع في المستقبل بعد نهاية المرحلة الثانية، وذلك من أجل مواجهة طلبات الدول الأعضاء في المستقبل ومراعاة الإنهاء التدريجي للتعاون الجاري.

هـ. **التآزر:** يجب في المرحلة الثانية إبداء مزيد من الاهتمام بتعزيز التآزر دخل الويب وخارجها. ويجب أن يشمل هذا تعزيز دور المكاتب الإقليمية في المشروع والتنسيق مع وكالات الأمم المتحدة في البلدان المضيفة.

و. **الاستدامة:** يجب إبداء مزيد من الاهتمام باستدامة المشروع أثناء المرحلة الثانية.

يتضمن هذا التقرير الموجز كل النتائج والاستنتاجات والتوصيات الرئيسية القائمة على الأدلة التي تجمعت أثناء عملية التقييم والمشروحة والموضحة بالتفصيل في التقرير ألتقييمي الكامل المتاح كوثيقة منفصلة باللغة الإنكليزية. ويوضح الإطار المجاور لكل قسم موضع المعلومات التفصيلية.

١. معلومات أساسية:

أجرت شعبة التدقيق الداخلي والرقابة الإدارية تقييما مستقلا لمشروع جدول أعمال التنمية DA_10_01 "الأكاديمية الوطنية الجديدة للملكية الفكرية" في الفترة من ٦ فبراير إلى ٢٣ مارس ٢٠١٢. وكانت المنظمة العالمية للملكية الفكرية (الويب) قد دشنت مشروع الأكاديمية الوطنية الجديدة للملكية الفكرية في ٢٠٠٩ لمساعدة البلدان النامية والبلدان الأقل نموا لتنشئ أكاديمياتها الخاصة للملكية الفكرية، ولتبني قدرة مؤسسية وطنية تمكنها من

تلبية الطلب المتزايد على ممتهني الملكية الفكرية. وأثناء الفترة ٢٠٠٩ – ٢٠١١، نفذت الويب، على أساس استطلاعي، مفهوم أكاديمية الملكية الفكرية في أربعة بلدان (بيرو وكولومبيا والجمهورية الدومينيكية وتونس) بمجموع ٣٣٩ ٥٨٥ فرنكا سويسريا. وكان المزمع أن توسع الويب تغطية المشروع وحجمه إذا نجحت العملية الاستطلاعية الخاصة بأكاديمية الملكية الفكرية. وقد غطى التقييم أنشطة جرى تنفيذها في الفترة من أبريل ٢٠٠٩ إلى ديسمبر ٢٠١١. ولم يكن تركيز التقييم منصبا على الأنشطة الفردية بل على المشروع ككل وكان قاصرا على البلدان الرائدة الأربعة. وهكذا تناول التقييم تطور المشروع عبر الزمن وتصميمه وإدارته ونتائجه الرئيسية المحققة واستدامته. وبالتالي نظر التقييم إلى تصميم المشروع وتنفيذه وكفاءته وفعاليته وتآزره وأهميته واستدامته، وحدد الدروس المستفادة والممارسات الجيدة.

٢. أهم النتائج

خلص التقييم إلى ست نتائج رئيسية في مجالات التقييم المذكورة **أعلاه، نوجزها فيما يلي:**

١.٢. تصميم وتنفيذ المشروع

فيما يتعلق بتصميم المشروع وتنفيذه، كان هدف التقييم هو التحقق من كون وثيقة المشروع ملائمة للاستخدام في التنفيذ المستمر للمشروع، وتحديد الدروس المستفادة وأفضل الممارسات التي تم التوصل إليها. وراجع التقييم على وجه التحديد إستراتيجية تنفيذ المشروع، وشروط إنشاء الأكاديمية الجديدة، وأدوات مراجعة المشروع والجدول الزمني لمراجعته، والمخاطر وسبل الحد منها، والبلدان المستهدفة.

النتيجة ١:

كانت وثيقة المشروع ملائمة لكي تستخدم كدليل لتنفيذ المشروعات الرائدة أثناء المرحلة الأولى، لكنها تحتاج إلى تحسينات إضافية لكي تكون أكثر ملائمة للاستخدام المستمر في تنفيذ المشروع في المرحلة الثانية.

وقد استندت هذه النتيجة إلى الأدلة التالية:

أ. **إستراتيجية التنفيذ:** تقضي إستراتيجية تنفيذ المشروع بتنفيذه على مراحل هي: تقييم الاحتياجات في البلد المضيف، وإعداد اقتراح مشروع يستند إلى تقييم الاحتياجات، والتفاوض بشأن اتفاق التعاون والتوقيع عليه، وتدشين الأكاديمية، والخروج بعد سنة واحدة أو سنتين. واستخدم فريق المشروع هذا النهج القائم على المراحل في البلدان الرائدة الأربعة كلها دون إدخال تعديلات تذكر ووجده نهجا نافعا. وفي وقت التقييم، كان فريق المشروع قد أنجز تقييم الاحتياجات في ١٤ بلدا (كولومبيا وكوستاريكا والجمهورية الدومينيكية وإكوادور ومصر وإثيوبيا وكينيا وبيرو وسري لانكا والجمهورية العربية السورية وترينيداد وتوباغو وتونس وتركيا)، وأعد اقتراح مشروع ووقع اتفاق تعاون[١] مع ستة بلدان (كولومبيا والجمهورية الدومينيكية ومصر وإثيوبيا وبيرو وتونس) ودشن أكاديميات للملكية الفكرية في أربعة بلدان (كولومبيا والجمهورية الدومينيكية وبيرو وتونس).

---

١. بعد تقييم الاحتياجات، يتم إعداد اقتراح للتنفيذ المشترك مع الويب والبلد المضيف. وعلى أساس هذا الاقتراح يتم التفاوض بشأن اتفاق للتعاون وتوقيع هذا الاتفاق. وهذا مشروح في إستراتيجية التنفيذ في القسم الثالث من التقرير الرئيسي.

ب. **معايير إنشاء الأكاديمية الجديدة:** حددت وثيقة المشروع أربعة شروط لإنشاء أكاديمية جديدة في أي بلد. وقد استخدم فريق المشروع هذه المعايير في التفاوض بشأن كل اتفاقات التعاون في البلدان الرائدة الأربعة.

ج. **أدوات مراجعة المشروع والجدول الزمني لمراجعته:** كانت أدوات الرصد التي نصت عليها وثيقة المشروع نافعة وكافية. فأولا، تم إعداد أوراق الوضع (تقارير تقييم الاحتياجات واقتراحات المشروعات) في البلدان الأربعة كلها كما يجب. وثانيا، تم إعداد ثلاثة تقارير سنوية وقُدمت إلى اللجنة المعنية بالتنمية والملكية الفكرية، لكي تبقى الدول الأعضاء على علم بوضع المشروع. وثالثا، تَبيَّن أن أداة التقييم الذاتي للمشروع تلبي احتياجات رفع التقارير إلى اللجنة المعنية بالتنمية والملكية الفكرية. وبالإضافة إلى ذلك، أعد فريق المشروع تقارير عن المهمة وأطلعت الإدارة العليا للويب عليها.

د. **المخاطر وسبل الحد منها:** كان الخطر الرئيسي الذي حددته وثيقة المشروع يهدد استدامة المشروع في الأجل الطويل بعد انتهاء دعم الويب. وقد تضمن اتفاق التعاون المبرم مع البلدان الأربعة كلها مسائل التمويل بعد انتهاء دعم الويب وحاجة أكاديميات الملكية الفكرية إلى البحث عن شراكات مع مانحين محتملين آخرين.

برغم ما سبق، وجد التقييم مواطن الضعف التالية في وثيقة المشروع وفي تنفيذه:

أ. **البلدان الرائدة المستهدفة:** وفقا لوثيقة المشروع، كان من المقرر أن تقوم الويب بتجربة مفهوم أكاديمية الملكية الفكرية هذا لمدة ثلاث

ب. سنوات (٢٠٠٩ – ٢٠١٢) في أربعة بلدان نامية أو أقل نموا (بلد واحد في كل من الأقاليم التالية: أفريقيا، والبلدان العربية، وآسيا والمحيط الهادئ، وأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي). لكن وثيقة المشروع لم تحدد البلدان واكتفت بإعطاء توجيه بأن يتم تحديدها بالتشاور مع الدول الأعضاء وعلى أساس تقييم أولي للاحتياجات واقتراحات من البلدان المرشحة. ولم يتم هذا بالسرعة التي كانت متوقعة، وإلى جانب عوامل أخرى على الصعيد الوطني، لم يتحقق التوزيع الإقليمي المرغوب.

ج. **مبادئ توجيهية ومصطلحات تثير اللبس:** لم تضع وثيقة المشروع مبادئ توجيهية ومنهجيات واضحة لتنفيذ المشروع. وعلى وجه التحديد، لم يحدد المشروع بوضوح التزامات الدول الأعضاء الطالبة أو التاريخ الذي تعتبر فترة التعاون قد بدأت فيه أو توفير الأموال وظروف التقييم المستقل. وبالإضافة إلى ذلك، كان ثمة سوء تفاهم بين أصحاب المصالح فيما يتعلق بالمصطلحات التالية: جديدة startup، وأكاديمية academy، واستثمارات البداية seed investments، وتاريخ البدء start date، والبنية التحتية لبناء القدرة infrastructure for capacity building، والاستطلاع piloting.

د. **تقييم الاحتياجات:** تَبيَّن أن الطريقة الأولية لإنجاز مهمة تقييم الاحتياجات في البلد المضيف ليست فعالة وخضعت منذ ذلك الحين لتحسينات عن طريق جعل البلد المضيف يستكمل استبيانا لتقييم الاحتياجات أعدته الويب قبل المهمة.

هـ. **إعداد اقتراح المشروع:** لم تفصِّل وثيقة المشروع بوضوح كيفية إعداد اقتراح المشروع وسرعان ما تأكد أن البلدان المضيفة تعاني مشكلة في هذا الصدد.

و. **أدوات تنفيذ المشروع:** على خلاف أدوات الرصد، لم تنص وثيقة المشروع على أدوات التنفيذ. وقد قام فريق المشروع أثناء سير المشروع على الصعيد الوطني بإعداد النماذج وكل الوثائق الأخرى المتعلقة واللازمة لتنفيذ المشروع.

ز. **مراحل المشروع:** حدد المشروع خمس مراحل: تقييم الاحتياجات، وإعداد الاقتراح، وتوقيع اتفاق التعاون، وإعداد خطة العمل، والتدشين والتنفيذ. وقد أدى هذا الترتيب إلى شيء من عدم الكفاءة في السلسلة. فمثلا، كان يمكن دمج تقييم الاحتياجات وإعداد الاقتراح وإعداد خطط العمل في مرحلة واحدة، كمرحلة إعداد خطة لبناء القدرة في مجال الملكية الفكرية مثلا.

٢.٢. أهمية المشروع

يقصد بالأهمية هنا مدى الاتساق بين الأهداف الخاصة بتدخل تنموي ما وبين متطلبات المستفيدين واحتياجات البلدان والأولويات العالمية. ومن ثم، **كان هذا التقييم يسعى لإيجاد إجابات على الأسئلة الثلاث التالية:**

أ. إلى أي مدى كانت أهداف المشروع متسقة مع الاحتياجات الملحة للبلدان المضيفة؟

ب. إلى أي مدى كانت أهداف المشروع متسقة مع الخطط الإستراتيجية للبلدان المضيفة أو لمؤسسات الملكية الفكرية؟

ج. إلى أي مدى كانت أهداف المشروع متسقة مع احتياجات المستفيدين؟

النتيجة ٢:

تتصل أهداف مشروع الأكاديمية الوطنية الجديدة للملكية الفكرية اتصالا وثيقا باحتياجات الدول الأعضاء ومؤسسات الملكية الفكرية القطرية والمستفيدين الأفراد من الأعضاء وتوصيات جدول أعمال الويب للتنمية.

أمثلة للأدلة التي استندت إليها هذه النتيجة:

أ.الأهمية بالنسبة لاحتياجات الدول الأعضاء

"١" كان لدى بيرو خطة بالفعل لإنشاء مؤسسة للتدريب في مجال الملكية الفكرية، وكل ما حدث هو أن فكرة الأكاديمية الوطنية الجديدة للملكية الفكرية جاءت ملائمة تماما لهذه الخطة. وقد نجمت مبادرة بيرو لإنشاء أكاديمية وطنية للملكية الفكرية عن اتفاق التجارة الحرة الموقع بين حكومة بيرو والولايات المتحدة الأمريكية. فنتيجة للاتفاق، سنت الحكومة المادة ٥١ من المرسوم التشريعي ١٠٣٣، التي أقرت إنشاء مدرسة وطنية لسياسة المنافسة والملكية الفكرية. وفي وقت مهمة التقييم، كان لدى هذه المدرسة بالفعل مكانها وموظفوها الأساسي (مدير ومساعد إداري) وكانت تقدم بالفعل دورات متخصصة ومنحا دراسية ودورات تنمية مهنية. وقد كانت تريد أن تتوسع بنظام التعلم عن بعد لتفيد مستخدمين خارج المدينة، لكنها كانت تفتقر إلى المعرفة والخبرة اللازمتين في هذا المجال. كما كانت تفتقر أيضا للقدرة على تلبية الطلب

على التدريب المتخصص في مجال الملكية الفكرية وإعداد نماذج تدريبية عملية.

"**٢**" كان لدى الجمهورية الدومينيكية أيضا خطة لإنشاء مؤسسة للتدريب في مجال الملكية الفكرية قبل تنفيذ مهمة تقييم الاحتياجات. حيث كان المكتب الوطني للملكية الفكرية والمكتب الوطني لحق المؤلف قد وقعا اتفاق تعاون في أبريل ٢٠١٠، هدفه التعاون المتبادل من أجل التعزيز المؤسسي وبناء القدرة وزيادة الوعي بالملكية الفكرية. وفي إطار هذا الاتفاق، كان من المزمع إنشاء المركز الوطني للتدريب على الملكية الفكرية.

ب. الأهمية بالنسبة للخطط الإستراتيجية الوطنية للبلدان المضيفة

"١" **تونس:** كان إنشاء أكاديمية للملكية الفكرية يتفق مع خطة التنمية الوطنية (٢٠١٠-٢٠١٤). وكان إنشاء أكاديمية وطنية للملكية الفكرية يقع ضمن إطار الهدف التنموي الوطني الرئيسي. وقد حُددت الحاجة إلى التدريب على الابتكار والأنشطة المتصلة بتسويق نتائج البحث العلمي أيضا كحاجة ملحة بالنسبة لتونس.

"٢"**كولومبيا**: يعد الارتقاء بالتعليم في مجال الملكية الفكرية من العناصر التي تشملها خطة العمل CONPES 3533 المعنية بمواءمة نظام الملكية الفكرية مع القدرات التنافسية والإنتاجية الوطنية؛ والمبادئ التوجيهية للسياسات العامة المعنية بتنمية وتشجيع التجارة الإلكترونية في كولومبيا (CONPES 3620)، والسياسة الوطنية للارتقاء بالصناعات الثقافية في كولومبيا (CONPES3659).

ج. الأهمية بالنسبة لاحتياجات المستفيدين (المدربين)

اضطلع المشروع حتى الآن بتدريبات عديدة في البلدان المضيفة الأربعة. ووفقا لآراء المستفيدين المباشرين الذين جرت مقابلتهم، فقد لبى المشروع توقعاتهم واحتياجاتهم التدريبية. كما أنهم أبدوا ملاحظات إيجابية للغاية. وهذه الملاحظات ممن تلقوا التدريبات مثيرة للاهتمام وتعطي انطباعات إيجابية. وهي تكفي للوقوف على مدى اتصالها باحتياجاتهم. غير أن المستفيدين النهائيين الحقيقيين هم من سيتولى هؤلاء المدربون تدريبهم ومن سيستخدمون التدريب لتغيير طريقة عملهم. ولا يمكن قياس هذا إلا في مرحلة لاحقة.

٣.٢. فعالية المشروع

فعالية المشروع هي مقياس لمدى تلبية المشروع للأهداف التي أنشئ من أجلها. وقد حددت وثيقة المشروع خمسة أهداف، **ومن ثم استعرض التقييم مدى تحقيق المشروع لما يلي:**

أ. تعزيز القدرات الوطنية والمؤسسية للبلدان المضيفة على توفير التدريب في مجال الملكية الفكرية،

ب. والمساهمة في التنمية المستدامة للموارد البشرية على الصعيد الوطني،

ج. والارتقاء بمعارف الملكية الفكرية وإعلام الموظفين الحكوميين بمستجدات قضايا حقوق الملكية الفكرية التي تظهر ويدور حولها الجدل في الويب،

د. وتهيئة منتدى لمناقشة قضايا الملكية الفكرية وتوضيح أهمية الملكية الفكرية في بناء القدرة والتنمية الوطنية،

هـ. وإتاحة الفرصة لتشارك الخبرات الملائمة بين موظفي القطاعين العام والخاص وأصحاب المصالح في الملكية الفكرية، وأهم من ذلك مع خبراء الملكية الفكرية.

النتيجة ٣:

كان مشروع أكاديمية الملكية الفكرية الجديدة فعالا من حيث تعزيز القدرات الوطنية والمؤسسية للبلدان الرائدة. غير أن الوقت مبكر جدا لإجراء تقييم سليم لفعالية المشروع في تحقيق الأهداف المحددة الأخرى (البنود من ب إلى هـ المذكورة أعلاه)؛ لأن عملية الاستطلاع لم تستكمل بعد.

وقد استندت هذه النتيجة إلى الأدلة التالية:

عزز المشروع القدرات الوطنية والمؤسسية في البلدان المضيفة **الأربعة على النحو التالي:**

أ. أنشئت أربع أكاديميات وطنية جديدة للملكية الفكرية في البلدان المضيفة.

ب. وأنشئت مكتبات للملكية الفكرية في بلدين.

ج. وبدأ برنامج تدريب المدربين.

د. وتم تدريب طاقم الأكاديمية الإداري.

هـ. وأتم ستة مدربين من ٥ بلدن برنامج الويب وجامعة تورين والخاص بماجستير الحقوق في مجال الملكية الفكرية.

و. وانضمت بيرو وكولومبيا للشبكة العالمية لأكاديميات الملكية الفكرية.

ز. وبدأت تهيئة نظام أكاديمية الويب للتعلم عن بعد في بلد رائد واحد.

٤.٢. كفاءة المشروع

تم تقييم كفاءة المشروع استنادا إلى المعايير الخمسة التالية: تكلفة المشروع مقارنة بالميزانية، وزمن التنفيذ، واستخدام مقدمي الخدمات المحليين، واستخدام القدرات القائمة، ووضع الأسس المعيارية مع المنظمات الأخرى والنظر في سبل بديلة لتنفيذ المشروع.

النتيجة ٤:

تم تنفيذ المشروع بكفاءة مرضية، وهي سمة تميز المشروعات الرائدة.

٥.٢. استدامة المشروع

استدامة المشروع هي قدرته على الاستمرار حتى بعد انتهاء الدعم المادي المقدم من الويب. ووفقا لوثيقة المشروع، كان من المقرر أن تقدم الويب المساعدة لأكاديميات الملكية الفكرية الوطنية لمدة سنة أو سنتين، وبعد تلك الفترة تدير الأكاديميات مشروعاتها بنفسها بالتشاور مع أكاديميات أخرى من أجل تشارك أفكار التنمية الجديدة. **وتم تقييم الاستدامة استنادا إلى العوامل التالية:**

أ. مساهمة البلدان المضيفة في إنشاء الأكاديميات،

ب. والاحتياجات الملحة لمؤسسة تدريب متخصصة، التي انعكست في تضمين تعليم الملكية الفكرية والوعي بها في خطط التنمية الوطنية،

ج. والقدرة على مشاركة مؤسسات أخرى، بما فيها الشبكة العالمية لأكاديميات الملكية الفكرية،

د. والقدرة على تنفيذ برامج التدريب في غضون سنة أو سنتين بعد إنشائها.

النتيجة ٥:

لا زال الوقت مبكرا جدا لإجراء تقييم سليم لاستدامة مشروع الأكاديمية الوطنية الجديدة للملكية الفكرية. غير أن البلدان الرائدة وضعت بالفعل مقاييس من شأنها أن تعزز الاستدامة عند نهاية فترة المشروع.

طبقا لما أكدته تقارير تقييم الاحتياجات، وتقارير المهمات، ومقابلة فريق المشروع، وكذلك العروض التقدمية من البلدان المضيفة، وضعت البلدان الأربعة مقاييس للاستدامة تشمل إنشاء إطار قانوني يمكن الأكاديمية الوطنية للملكية الفكرية من العمل بطريقة مستقلة، بتحصيل رسوم من المشاركين، ووضع ميزانية محددة لأنشطتها، وتوفير مرافق خاصة بالأكاديمية الوطنية للملكية الفكرية، ومكتبة. غير أنه من الأهمية بمكان ملاحظة أن كل الأكاديميات الجديدة المنشأة حتى الآن بدأت كأكاديميات يحتويها المكتب الوطني للملكية الصناعية، ومن المنتظر أن تعمل بشكل مستقل في الأجل المتوسط.

٦.٢. تآزر المشروع

التآزر هو قدرة المشروع على الاستفادة من أنشطة البرامج القائمة بداخل منظمة ما وأيضا من الأنشطة المتعلقة التي تجريها منظمات داخل البلدان المضيفة. وهو يقيس مستوى تنسيق الجهود الذي يؤدي إلى الكفاءة والفعالية والاستدامة. وقد تم تقييم التآزر استنادا إلى أوجه التعاون الداخلي والخارجي المحتملة. وسعى التقييم بصفة خاصة إلى معرفة إلى أي درجة اعتادت برامج الويب ووكالات الأمم المتحدة في البلدان المضيفة أن تساهم في تنفيذ المشروع في البلدان الرائدة.

النتيجة ٦:

توجد لدى المشروع فرص عديدة للتآزر من داخل الويب وفي البلدان المضيفة. ويمكن الاستفادة من هذه الفرص خلال المرحلة الثانية من المشروع.

أثناء تنفيذ المشروعات الرائدة، تعاون فريق المشروع مع الغير في تنفيذ ما يلي: مشروع الويب لمكتبة الإيداع، برنامج الويب وجامعة تورينتو الخاص بماجستير الحقوق في مجال الملكية الفكرية، ومنهجيات الويب للتعلم عن بعد، وفي التدريب. لكنه تبين أن المشروعات الرائدة لم تستفد بما فيه الكفاية/دائما من الخدمات التي تقدمها قطاعات الويب المتخصصة والمكاتب الإقليمية ووكالات الأمم المتحدة في البلدان المضيفة.

٣. الاستنتاجات

١.٣. التقييم العام للمشروع الرائد

الاستنتاج ١

أثبت المشروع الرائد صلاحية مفاهيم المشروع. حيث تَبين أن المشروع يمكن تنفيذه، وله أهمية، ويمكن أن يكون فعالا ومستداما. لذلك يوجد مبرر قوي للمرحلة الثانية من المشروع، للسماح باستكمال المشروعات الرائدة الأربعة الحالية وبدء مشروعين رائدين جديدين.

٢.٣. تحقيق أهداف المشروع الرائد

الاستنتاج ٢

لم تستكمل العملية الاستطلاعية. حيث تم تدشين المشروعات الرائدة الأربعة كلها منذ أقل من سنة واحدة (بيرو: ١٠ مايو ٢٠١١، والجمهورية

الدومينيكية: ٢٩ أغسطس ٢٠١١، وكولومبيا: ٢٤ أكتوبر ٢٠١١، وتونس: ٧ ديسمبر ٢٠١١). وتنتهي المشروعات الرائدة التي مدة كل منها سنتان على النحو التالي: بيرو (ديسمبر ٢٠١٢)، والجمهورية الدومينيكية (ديسمبر ٢٠١٢)، وكولومبيا (ديسمبر ٢٠١٣)، وتونس (ديسمبر ٢٠١٣). وحتى الآن، تم اكتساب خبرات تعلم مهمة ومفيدة في المجالات التالية: تقييم الاحتياجات (١٤ بلدا)، وإعداد اقتراحات المشروعات (٦ بلدان)، والتفاوض بشأن اتفاقات التعاون (٦ بلدان)، والتدشين والتدريب الأولي (٤ بلدان). وحتى الآن لم يقدم المشروع الرائد ما يلي: بناء القدرة على إعداد الدورات المصممة حسب الحاجة، والخبرة العملية في تقديم الدورات، والخبرة العملية في تقديم وإدارة التعلم عن بعد، والترويج للدورات وتسويقها، والاستدامة، وبناء الشراكات من أجل التآزر. لذلك فإن أهداف التعلم المرجوة في العملية الاستطلاعية تعتبر غير محققة بالكامل. وهذا مبرر آخر للمرحلة الثانية.

٣.٣. تصميم وتنفيذ المشروع (إستراتيجية التنفيذ)

الاستنتاج ٣

تحتاج وثيقة المشروع بتصميمها الأول، بالإضافة إلى التحسينات التي أدخلت عليها حتى الآن، إلى مزيد من التعديل لكي تكون ملائمة لتستخدم كدليل لتنفيذ المشروع في المرحلة الثانية. وعلى وجه التحديد، يلزم توضيح أو إعداد ما يلي: مفاهيم "جديدة" و "أكاديمية" و"استثمار البداية"؛ ومساهمات الويب (ما الذي تمويله الويب)؛ ومدة المشروع؛ وتواريخ البدء؛ والصورة الكبيرة (خريطة الطريق) التي رسمتها الويب للتوسع في المشروع؛ ومنهجيات تنفيذ المشروع؛ وتقييم الاحتياجات؛ وصياغة المشروع.

٤.٣. الأهمية

الاستنتاج ٤

أظهر التقييم أن للمشروع أهمية بالنسبة لاحتياجات وتطلعات معظم البلدان النامية والأقل نموا. ومع ذلك، فإن الويب إذ تواصل العمل يجب **أن تراعي ما يلي:**

أ. كما هو الحال في مشروعات كثيرة من هذا النوع، فإن الطلب من الدول الأعضاء أكبر مما تستطيع الويب تلبيته.

ب. وتختلف الاحتياجات الخاصة بالدول الأعضاء من بلد إلى آخر حسب تطلعاته الخاصة والتنموية.

ج. وحددت بعض البلدان بناء القدرة في استراتيجياتها الوطنية للملكية الفكرية. وقامت بلدان أخرى بتضمين برامج تدريبية في خطط عمل مؤسسات الملكية الفكرية.

د. وعدد الطلبات الواردة من البلدان الأقل نموا أقل. ويعتقد أن البلدان الأقل نموا لديها أولويات خاصة مثل المساعدة في البنية التحتية المادية أو رواتب الموظفين المحليين، وهي أولويات لا يشملها هذا المشروع.

٥.٣. فعالية المشروع

الاستنتاج ٥

الغرض الرئيسي للمشروع هو مساعدة البلدان النامية بما فيها البلدان الأقل نموا في بناء قدرة مؤسسية وطنية في تنمية المورد البشرية في مجال الملكية الفكرية. وكان من المقرر للمشروع على وجه التحديد أن: يساهم في

التنمية المستدامة للموارد البشرية على الصعيد الوطني؛ ويرتقي بمعارف الملكية الفكرية ويعلم الموظفين الحكوميين بمستجدات قضايا حقوق الملكية الفكرية التي تظهر ويدور حولها الجدل في الويب؛ ويوفر منتدى لمناقشة قضايا الملكية الفكرية وتوضيح أهمية الملكية الفكرية في بناء القدرات والتنمية الوطنية؛ ويتيح الفرصة لتشارك الخبرات الملائمة بين موظفي القطاعين العام والخاص وأصحاب المصالح في الملكية الفكرية، وأهم من ذلك مع خبراء الملكية الفكرية. ولا زال الوقت مبكرا جدا لتقييم فعالية المشروع في تحقيق هذه الأهداف.

٦.٣. الكفاءة

الاستنتاج ٦

استهلك إنشاء المشروعات الرائدة الأربعة قدرا كبيرا من الوقت والموارد. ورغم أن كل المشروعات لم تتم بعد سنتها الأولى (وهي نصف فترة الاستطلاع المخططة)، فإنه قد تم إنفاق ما مجموعه ٥٨٥ ٣٣٩ فرنكا سويسريا من ٠٠٠ ٤٢٠ فرنك سويسري تم توفيرها للمشروع. ويقدَّر بناء على هذين الرقمين أن تنفيذ أكاديمية الملكية الفكرية قد يكلف قرابة ٠٠٠ ٢٠٠ فرنك سويسري، وهو رقم يمكن أن يقل إذا جُعلت العملية أكفأ. وسيجب تغيير إستراتيجية التنفيذ لكي تكون العملية أكثر توجها بالطلب وأكفأ أثناء المرحلة الثانية.

وعلى وجه التحديد، يجب إعادة فحص إستراتيجية التنفيذ بغية إزالة أوجه الازدواج المتصلة بتقييم الاحتياجات وتقرير تقييم الاحتياجات وإعداد المشروع وإعداد خطط العمل.

٧.٣. استدامة المشروع

الاستنتاج ٧

وضعت المشروعات الرائدة الأربعة كلها مقاييس للتأكد من استدامة المشروعات بعد ٢٠١٣. ولن تتضح فعالية هذه المقاييس للتأكد من الاستدامة إلا بعد تنفيذها. لذلك فإن الوقت لا زال مبكرا جدا لاستنتاج أن هذه المشروعات ستحشد الموارد بالفعل وتتيحها من أجل الاستدامة.

٨.٣. تآزر المشروع

الاستنتاج ٨

حاول المشروع بناء تآزر عن طريق الاستفادة من برامج التدريب والخدمات التقنية المقدمة من أكاديمية الويب وشعبة الشركات الصغيرة والمتوسطة وخدمات مكتبة الإيداع. لكن المشروع أغفل الاستفادة بالقدر الكافي من تعاون المكاتب الإقليمية والقطاعات المتخصصة ووحدات الويب الأخرى وكذلك وكالات الأمم المتحدة في البلدان المضيفة. وستكون ثمة حاجة لإتاحة استخدام المرفق في كل مجالات الويب التي توفر التدريب للبلدان المستفيدة بمجرد أن تبدأ المشروعات تقديم برامجها التدريبية الخاصة. وقد اقترح أصحاب المصالح، في هذه المرحلة، أن وحدات الويب، كقطاع القضايا العالمية وقطاع العلامات التجارية والرسوم وقطاع الابتكار والتكنولوجيا وقطاع البنية التحتية العالمية، يمكن أن تشارك في تقديم التدريب فيما يستجد من قضايا الملكية الفكرية.

الفصل الثامن
آلية إدارة البرامج والمشاريع التربوية

تشكل التغيرات الكبرى في عالم اليوم بأشكالها المتنوعة وتياراتها الفكرية وبأبعادها المختلفة انعطافاً معرفياً وثقافياً واقتصادياً واجتماعياً وحضارياً في تاريخ الأمم والشعوب . كما أن ما أفرزته ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال من تحديات أحدثت فجوات في عالمنا هذا ، متخذة شتى المسميات منها : الفجوة الرقمية ، والفجوة التقنية ، والفجوة الغذائية ، والفجوة الصحية ، والفجوة المعرفية وغيرها من الفجوات التي تفرض علينا مطلباً حتمياً في مراجعة وإعادة النظر في أنظمتنا التربوية من حيث التشريعات والسياسات وهياكلها التنظيمية لتعطي مزيداً من المشاركة المجتمعية في العمل التربوي وتطويره، هذا العمل الذي تتمحور غاياته وأهدافه حول الإنسان وتنمية شخصيته المتكاملة في المجتمع .

تعد المدرسة من أكثر المؤسسات التربوية شيوعاً في العالم أجمع ، حيث لا يخلو مجتمعاً منها لارتباط التعليم فيها ارتباطاً مباشراً . كما وأن التعليم نفسه يعد أيضاً من الأنشطة البشرية الأكثر عالمية في الوقت الذي نجده شديد الذاتية الذي يعود إلى اختلاف أساليب التوظيف المجتمعي للتعليم ، علماً أن كل هذا يرجع إلى اختلاف النظم السياسية والتربوية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية بين المجتمعات الإنسانية . من هنا ظهر الاتجاه الحديث في مجال التوظيف الاجتماعي للتربية والذي ركز على النظام التعليمي ومراحله المختلفة من أجل تحقيق العبور الآمن للقرن الحادي والعشرين معتمداً على أربعة أعمدة رئيسية هي : التعلم للمعرفة ، والتعلم للعمل ، والتعلم للعيش مع الآخرين والتعلم لتكون ، هذه الأعمدة

الرئيسية للتربية جاءت لتخرج المدرسة من إطارها التقليدي ذات الصفة البيئية الضيقة المحصورة في جدرانها الأربعة لتدخلها في رحاب المجتمع الواسع ببيئته المجتمعية التي يتسع نطاقها باطراد يوم بعد يوم (الجوبلي : ٢٠٠١ : ١٩).

إن مداخلات العمل التربوي متنوعة ومتشابكة وفي علاقة ديناميت في آن واحد، متمثلة في فلسفة التربية وأهدافها، وأفراد المجتمع وموارده الطبيعية والاقتصادية ، وطبيعة بنية النظام الاجتماعي والسياسي ، وهذه كلها تشمل متغيرات لها امتداداتها حيث أن كل واحدة منها تشكل نظام في حد ذاته. كما أن ما يواجه العمل التربوي من مشكلات وتحديات ما هو إلا سبب يعود إلى التهميش للأسس الاجتماعية للتربية ودورها في المجتمع .

من هنا جاء الاتجاه الحديث للتربية والذي يدعو إلى المشاركة الجدية للمناطق التعليمية في استحداث برامج ومشروعات تربوية إصلاحية من جانب وتطويرية إبداعية من جانب آخر، تنطلق من خصوصية البيئة المجتمعية المحيطة بالمدرسة والقائمين عليها بمتغيراتها الديمغرافية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والمعرفية. من هنا بدأ التفكير في أن المدرسة كمؤسسة اجتماعية قادرة على أن تقوم بمشاريع تربوية استثمارية تأخذ شكلين منها تطويرية ومنها علاجية للمشكلات التي تواجه العملية التعليمية بصورة خاصة والتربوية بصورة عامة. لقد ظهرت العديد من البرامج والمشروعات التربوية متخذة مواقع مختلفة ومتنوعة، تأخذ موقعها في العمل التربوي، منها ما يخص العمل التعليمي بأبعاده المختلفة ومنها **على سبيل المثال :**

- برنامج مكافحة القصور الدراسي .

- برنامج كسر حلقة الفقر.
- برنامج المدارس المكثفة في الولايات المتحدة الأمريكية (Accelerated Schools).
- برنامج التعويض (المكافئات).
- التعليم مدى الحياة (فك المدرسة أو حلها) (De schooling).
- برنامج تعلم الكبار.
- تعليم الفتيات.
- مشروع حماية ودمج المعاقين في المجتمع.
- برنامج رعاية الموهوبين والمتفوقين.
- مشروع المدرسة الشاملة.
- برنامج التربية من أجل الديمقراطية (في المجر – النمسا).
- مشروع مدرسة المستقبل (في أمريكا).
- برنامج دور المدرسة في تنمية المعايير الأخلاقية (في مدارس أمريكا).
- برنامج تحسين التحصيل المدرسي.
- برنامج التغذية والرعاية الصحية.
- برنامج تحسين العادات الدراسية (Getting into Good study Habits).

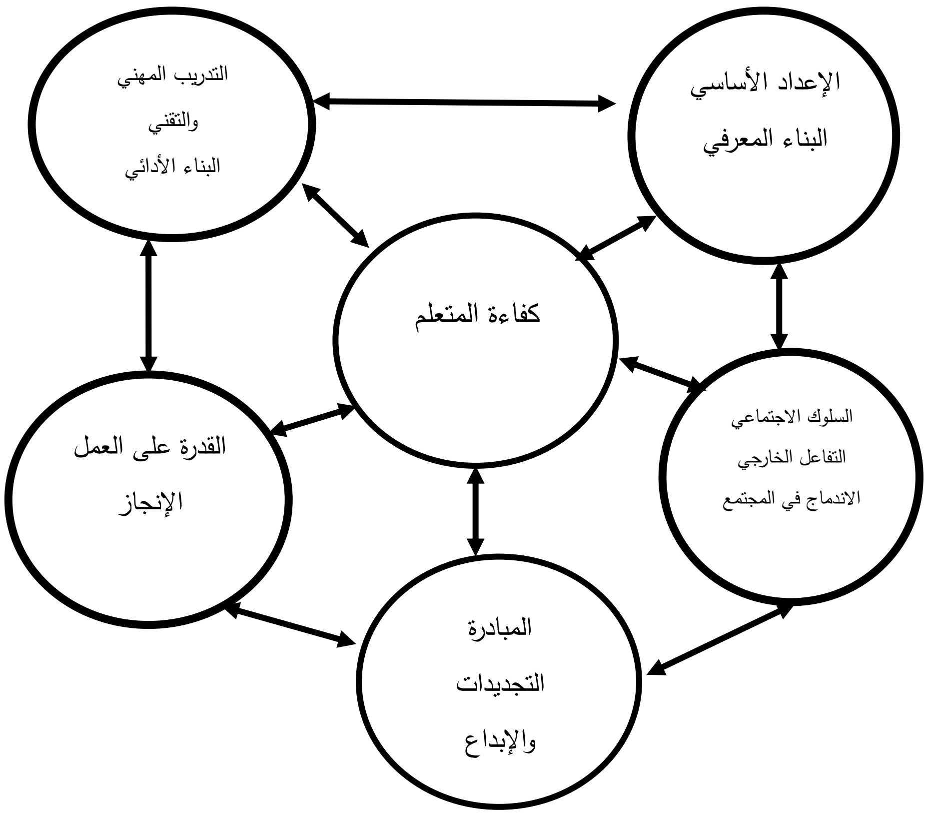
وتنبثق أهداف جميع هذه البرامج من العلاقة التكاملية بين المدرسة والمجتمع. حيث أن مثل هذه البرامج والمشروعات لا تنمو ولا تتحقق إلا من خلال أنظمة الخدمات التربوية والاجتماعية مع التركيز والاهتمام بالخدمات الاجتماعية (Social Services) التي يقدمها نظام التعليم للوفاء باحتياجات المجتمع.

لقد أصبحت الممارسات والنشاطات الاجتماعية في سياق الحياة اليومية تمثل جانباً أساسياً في تصميم وبناء البرامج والمشاريع التربوية داخل البيئة المدرسية ، مما أدى إلى اتجاه توثيق الصلة بين برامج التعليم وبين ما يمارسه الطالب بالفعل في حياته خارج المدرسة. والخبرة في سياق الحياة الاجتماعية يمكن ربطها بالمعرفة في سياقها التعليمي التنظيمي المدرسي، وفي ظل هذا التفاعل يتحقق دور التعليم في عملية الحراك الاجتماعي والتنمية الشاملة للبيئة الاقتصادية والاجتماعية .

لقد ظهرت العديد من الاتجاهات الحديثة في مجال التوظيف الاجتماعي للمدرسة ، والذي لا يتم إلا من خلال التركيز على تنمية قدرات الإنسان إلى أقصى ما يمكن أن تبلغه من نمو وارتقاء وهذه مهمة التعليم التي تسعى إلى إرساء مقومات التنمية الذاتية للفرد من جانب والكفاءة المجتمعية للمجتمع ككل من جانب آخر (عمار : ١٩٩٧) . ومن المشاريع التربوية للدول في هذا المضمار نجد أن مشروع الأبنية المدرسية في المملكة المتحدة والذي يسعى إلى تنمية حواس التلاميذ وتوسيع مداركهم ببناء المدارس الواسعة المحاطة بالحدائق . كما وتجد المشاريع المشتركة التي تقوم بها المدرسة الفرنسية والتي تهدف إلى تحقيق اتصال الطالب بالعلوم والتطور المتلاحق للمعرفة وتشجيع البحث العلمي والاكتشاف والتي تركز إلى مراعاة استعداد كل فرد و خبراته الذاتية (Solomon, 1998) .

إن الدعوة إلى إعداد برامج ومشاريع تربوية ما هو إلا من أجل إصلاح وتطوير العمل التربوي ورفع كفاءته وفاعليته وخاصة بعد أن حل

مفهـوم الكفـاءة (Competence) محـل مفهـوم المهـارة (العمليـة الروتينية المحدودة) ، فالكفاءة هي مزيج خاص بكل فرد يجمع بين الإعداد والتدريب المهني والتقني وبين السلوك الاجتماعي والقدرة على العمل والقدرة على المبادرة (ديكور : ١٩٩٠) **أنظر المخطط التالي :**



إن المعرفة العامة والحقائق التي يتعلمها التلاميذ ليست للتخزين في الذاكرة، بل لا بد لها أن تخرج من دائرة الترديد الأصم لتدخل في دائرة أوسع وهي كيفية استخدامها وتوظيفها في الحياة. وهذه هي مسؤولية المدرسة

وأدوارها في رفع مستوى الكفاءة والخبرة الاجتماعية للمتعلمين من خلال ما تقدمه من مشاريع وبرامج تربوية تسعى إلى توسيع نطاق الخبرات التعليمية لتنتقل إلى خارج حدود الصف الدراسي وكذلك من خلال ربط المدارس بشبكات المعلومات وبالتركيز على تكنولوجيا التربية وثقافة الكمبيوتر والتحكم في المعلومات (كلبش : ٢٠٠٠) .

أهمية التخطيط للبرامج والمشاريع التربوية :

إن المسؤولية الكبيرة التي تقع على قطاع التعليم تجعل منه وباستمرار بحاجة إلى موارد مالية، وعلى الرغم من تنوع مصادر التمويل للبرامج والمشاريع التربوية والتي تتخذ أشكالا عدة منها الحكومية أو خاصة أو أجنبية أو عن طريق المنح، والهبات، أو القروض من منظمات دولية كاليونسكو، والبنك الدولي وصناديق التنمية الإقليمية أو من دول أخرى عربية إلا أنها لا زالت محددة لا تكفي لسد المتطلبات المتزايدة للعملية التعليمية (حجي، ٢٠٠٢، ص ١٣٦-١٣٧). كما وان مدخل التمويل هذا لا يكفي بقدر ما يمكن توفيره من خبرات ومصادر بشرية كالخبراء الذين هم على درجة عالية من التدريب والكفاءة من أجل إنجاح التخطيط للمشاريع والبرامج التعليمية ، والتي وجدت من أجل تقليص الفجوة بين الغايات التربوية والأهداف التعليمية ، أو ما بين المدرسة والمجتمع وخاصة بعد النمو المتسارع وما يشهده المجتمع من تغيرات حتمت على المدرسة كمؤسسة تعليمية والقائمين عليها للقيام بالمبادرة السريعة وبجدية في نزع ثوبها التقليدي لتدخل إطارها المجتمع الأوسع ، بدءا من المجتمع المحلي وثم الإقليمي وثم الوطني وانتهاءً بالمجتمع العالمي .

تنطلـق الحاجـة الملحـة للمشـاريع والبـرامج التربويـة كونهـا مـن الممارسات الإدارية التي تحاول أن تجد أو تبحث عن الخيارات والبدائل التعليمية، التي يمكن توظيفها في سد نقص، أو في الوقاية والعلاج، أو حل المشكلات، أو التطوير والنمو، أو التنمية الفردية والمجتمعية على حد سوا وهذا لا يتم إلا من خلال الاعتماد على دراسة موضوعية في تحديد الاحتياجات والأولويات في إنجاز الأنشطة والبرامج والمشاريع، الأمر الذي يتطلب وضع خطط واضحة تأخذ جميع المتغيرات (الزمن، المكان، التكلفة، الطاقة البشرية، والمستوى أو النوع الذي يسعون إلى الوصول له والذي يحقق الغاية المرجوة. والتخطيط عملية مستمرة ومصاحبة للمشروع في جميع مراحله بدءً بمرحلة وضع الخطط الأولية له والتي تتمثل في دراسة الجدوى وحالات العمل والتحليل التنافسي وهذه كلها أدوات أساسية تلعب دوراً كبيراً في اختيار المشروعات، والتي تزود بدورها صانعي الفرار بفكرة أولية حول مستلزمات المشروع وفوائده (فريم:٢٠٠٣،ص٣٣).

تتنوع خطط التطوير والبرامج والمشاريع التربوية لتأخذ أشكالا عدة نذكر منها على سبيل المثل لا الحصر **ما يلي** :

١) برامج ترتبط بالعملية التعليمية ومحتواها .

٢) برامج لتطوير العملية التربوية وأساليب التقويم .

٣) برامج إعداد وتدريب المعلم وتأهيله .

٤) برامج الأبنية المدرسية والتجهيزات والوسائل .

٥) برامج تطوير الإدارة التربوية .

٦) برامج تمويل التعليم .

٧) برامج البحوث والدراسات التربوية .
٨) برامج الأنشطة المدرسية .
٩) برامج تنمية الشخصية والنمو الذاتي .
١٠) برامج خدمة المجتمع .
١١) برامج المحافظة على البيئة الطبيعية.
١٢) برامج العلاقة بين المدرسة والأسرة .

لابد من الإشارة هنا، إلى أن الموارد البشرية تشكل في كليتها مدخلا ومخرجا رئيسيين ومهمين في آن واحد للمشاريع والبرامج التربوية .كما وستبقى تنمية الموارد البشرية هي مفتاح مسايرة تطور العصر وتغيراته ، فجميع المشاريع والبرامج التربوية تنطلق غاياتها من تنمية الموارد البشرية وانتهاءً بها.

عندما نتحدث عن الموارد البشرية فالمعنيين هنا هم السكان الذين يعيشون في مجتمع معين أو مكان معين أو أمة معينة. وهم يشكلون الأساس في إنتاج السلع والخدمات وتنمية المجتمع. أما مفهوم تنمية الموارد البشرية فتعني" عملية زيادة المعارف والمهارات والقدرات لدى جميع الأفراد في المجتمع". أما من الناحية الاقتصادية فيمكن وصفها بأنها " تجميع رأس المال البشري واستثماره بصورة فعالة في تطوير النظام الاقتصادي " ، ومن الناحية السياسية نجد أن تنمية الموارد البشرية تعني " إعداد أفراد المجتمع للإسهام في العمليات السياسية، وبخاصة بوصفهم مواطنين في مجتمع ديمقراطي .

الراشدان(٢٠٠١٢،ص٨٢). من هنا نستخلص أن تنمية الموارد البشرية هي مفتاح العصر وهي تؤدي إلى تكوين ما يسمى "رأس المال البشري" . فالإنفاق على العملية التعليمية يعتبر استثمارا في الإنسان تفوق عائداته خاصة إذا نظرنا إلى أن العائد من وراء هذه الاستثمارات هي اكتساب المعرفة ، والمهارات باعتبارها ادخار وتراكم الرأس المالي البشري. ويعرف كل من هو رنبيك وسلمون(Hornbeck&Salamon,1992) رأس المال بأنه" مجموعة المعارف والمهارات وقدرات الأفراد القاطنين في دولة ما" .

لقد أولت المجتمعات الدولية عامة والمجتمعات العربية خاصة اهتماما كبيرا وواضحا بالعملية التربوية وذلك من خلال تشجيع المشاريع والبرامج التربوية الرائدة تلبية للحاجات المجتمعية المتغيرة بدءا من عقد ورش تعليمية لمدة يوم واحد ووصولا إلى تصميم برامج ومشاريع تربوية استثمارية بعيدة المدى كل ذلك من اجل تنمية رأس المال البشري وزيادة فاعليته في المجتمع. في الوقت الذي نجد إن تلك .

المشروعات التربوية تهدف دائما إلى تقديم فكرة متميزة تعالج موضوعا محددا انطلاقا من فكر شخص أو مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف لخدمة المجموع ، كما وان من الممكن أن نكون صالحة للتطبيق في أوساط تربوية أخرى غير الأوساط التي انطلقت منها أو ولدت فيها ، مع بعض الإضافات البسيطة أو العميقة طبقا لحاجة هذه الفئة أو تلك المجموعة (جريدة البيان ، مصدر الكتروني) .

مصطلحات الدراسة :

برنامج : Program

وهي عملية إجراء ترتيبات محددة سلفا للأعمال أو الأحداث أو التطورات المزمع إجراؤها في نتيجة متوقعة(غطاس وآخرون، ١٩٨٣ ص ٣٥)

آلية برنامج تربوي :

وهي العملية المنهجية والتي يتم من خلالها وضع الإجراءات والخطوات الواجب اتخاذها، لتحقيق أهداف محددة وبصورة فعالة والتي يسعى من خلالها إلى إحداث تغيير أو إصلاح أو تطوير في الحقل التربوي بصورة عامة والعملية التعليمية بصورة خاصة .

مشروع : Project

هو تعبير عام لوصف أساليب التخطيط ووضع الجداول الزمنية والمراقبة الخاصة بالمشروع والعمل (غطاس وآخرون: ١٩٨٣ : ١٨٢)

مشروع تربوي:

وهو اصغر وحدة تنظيمية في الحقل التربوي، وهو مركب من عدد من الأنشطة التي تستخدم الموارد المتاحة من اجل الحصول على منافع معينة تحقيقا لأهداف منشودة ، الغرض منها هو استقطاب وتشجيع الأفكار المبدعة والخلاقة وثم تحسينها وتحفيزها من اجل النهوض بالعملية التربوية في المجتمع .

وهذه المشاريع إما أن تكون تثقيفية تدريبية محددة يقدمها الطلاب بالمشاركة مع مدرسيهم مثل مشاريع تنمية المهارات الحياتية أو مشاريع رياضية ... الخ ، أو أنها مشاريع استثمارية تطويرية تأخذ الشكل المؤسسي مستقبلا (أللقاني والجمل : ١٩٩٩ : ٢١٧ – ٢١٨) .

إستراتيجية التخطيط للبرامج والمشاريع التربوية:

تنبثق أهمية البرامج والمشاريع التربوية من أهمية قطاع التعليم واقتصادياته التي تتمحور أهدافها حول الإنسان وتنمية علميا وفكريا ووجدانيا وثقافيا واجتماعيا وحضاريا وتكنولوجيا ، هذا الإنسان الذي يعد من أسمى الموارد الاقتصادية وأثمنها في المجتمعات الإنسانية ككل ، حيث ارتبط تقدم المجتمعات ورقيها بنوعية وكمية الموارد البشرية التي بحوزتها، ولا تكتفي بذلك ، بل أنها تسعى إلى تفعيل إجراء المزيد من التدريب لأبنائها على مختلف المهارات والكفاءات العلمية والتقنية ، في الوقت الذي توفر لهم الرعاية الصحية والاجتماعية والثقافية والحضارية والروحية كل ذلك بتفاعل ضمن منظومة مجتمعية مترابطة ومتكاملة في آن واحد تحقيقا للأهداف والطموحات في ضوء خطة إستراتيجية تربوية واضحة .

ينطلق مفهوم المشروع من انه : " مركب من جميع الأنشطة والفعاليات التي تستخدم الموارد المتاحة من اجل الحصول على مردودات نفعية معينة" (المنظمة العربية للتنمية الزراعية: ١٩٩٤: ٧).ويمر المشروع أو البرنامج التربوي بمراحل عديدة بدءا من المرحلة الأولية والتي بدءا بفكرة المشروع وانتهاء بالنتائج المتوخاة منه ، ويمكن توضح هذه الخطوات بالمخطط رقم (٢)

آلية إدارة البرامج والمشاريع التربوية :

بالرغم من تنوع البرامج والمشاريع من حيث أهدافها ومجالاتها وأبعادها الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية والتربوية والمعرفية إلا أنه لا بد لها من عرض المراحل الأساسية العامة التي يمر بها المشروع، **ويمكن تلخيصها بما يلي:**

١) أن كل مشروع يجب أن تكون له بداية محددة .

٢) أن يكون للمشروع نقطة منتصف واضحة .

٣) أن لكل مشروع نهاية مؤكدة .

ومن خلال النظر إلى المشاريع والبرامج نجد أن هناك طرق عامة يمكن ممن خلالها النظر لأي مشروع فالمشروع كما وضحه سميث (٢٠٠١، ص ٢٢) له أربعة طرق يمكن تلخيصها بما يلي :

١- المشروع هو عملية بمعناه الحقيقي:

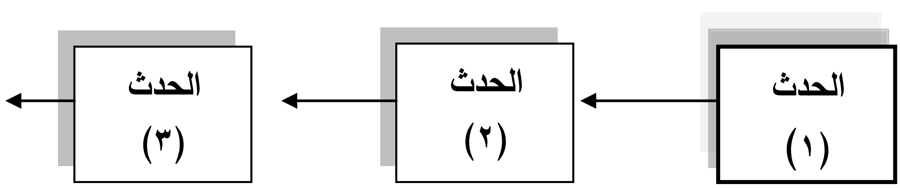
أي أن لها مداخلات، ومخرجات، ونشاطات تتم فيما بينها، فالمشروع كعملية تتضمن سلسلة من الأحداث،أو النشاطات التي يمكن ربطها– عادة –

يبعضها البعض .

فالمشروع يتضمن ما هو أكثر من تعاقب المراحل ، فهو يتضمن تحويل المداخلات إلى مخرجات للحصول على نتيجة حددت سلفاً .

٢- المشروع وكمستخدم للعملية التحليلية :

هنا يتعامل المشروع مع بعض العقبات أو من أجل تحسين الأداء، وهنا يتم استخدام العمليات التحليلية ، حيث يسير المشروع بخطوات الدورة المسماة: خطط – نفد – اختبر – تعامل .وكما هو موضح في الشكل التالي :

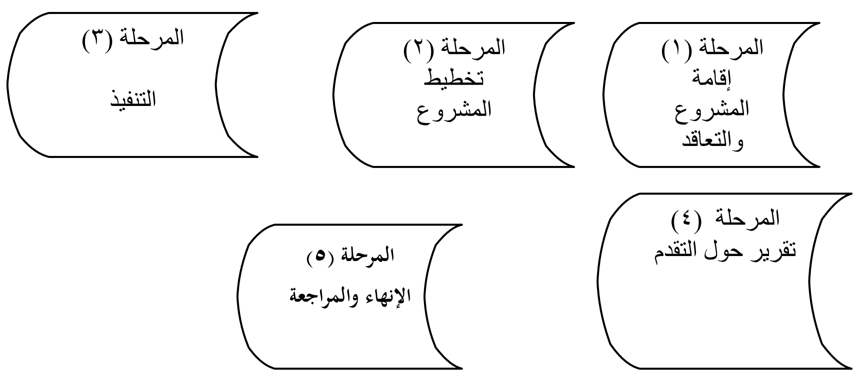


٣- المشروع كمحلل لعمليات عديدة أخرى :

وهنا نجد أن المشاريع تتضمن عادة النظر في العمليات التجارية مثلاً سواء كانت عملية محددة في منطقة معينة أو كعملية تتخلل العديد من الحدود العملية أو الإدارية،ويطلق عليها تسمية فرق المشاريع والتي تكون ذات وظائف أو أنظمة متداخلة،أي يتعاملون مع عمليات متداخلة الوظائف مثلاً عمليات تتضمن الممولين والعملاء...

٤- المشروع كعملية إدارية :

يشي هذا إلى أن المشروع يحتاج إلى إدارة ، وهذا يتطلب المزيد من الانضباط لتحليل المشكلة أو العملية والتي تبدأ من مرحلة إقامة المشروع والتعاقد ، وثم التخطيط وثم التنفيذ ،وثم تقديم تقرير حول التقدم ، وبعدها الوصول إلى مرحلة إنهاء المشروع والمراجعة . والإدارة الفعالة للمشروع أصبحت ضرورية في الخمس مراحل الأساسية التي يمر بها المشروع هي :



وقبل البدء بالمشروع عليك أن تطرح أسئلة على نفسك :

- هل أنت متأكد من المطلوب منك؟
- هل أنت على يقين من كيفية تناولك للعمل (هل أنت على وفاق مع نظرية خطط – نفذ – اختبر – تعامل) ؟

- هل أيقنت أينوع من العمليات سوف تعمل على تحسينه، تنميته أولا تجريه ؟

- هل اتخذت الخطوات اللازمة للتأكد من كونك قادراً على إدارة المشروع ؟

وإذا كنت راضياً عن الإجابة عن هذه الأسئلة، فإن عمليات المشروع الأربعة ستكون واضحة وتحت السيطرة. ومن هنا لا بد من الإشارة بشيء من التفصيل عن آلية إعداد وإدارة المشاريع .

ترتبط آلية وإدارة وتنفيذ المشاريع التربوية بخصائص الطبيعة التنظيمية وعناصرها الأساسية ومكوناتها الرئيسية بدءاً من السياسات التربوية، وأهدافها، وهيكلها التنظيمي، وطبيعة الممارسات الإدارية التنظيمية داخل منظومة التعليم والتي تعد جزءاً من مكونات المنظومة المجتمعية المحلية، وثم تتسع دائرة تفاعلها لتمتد في تفاعلها مع المستوى الوطني والقومي والعالمي . ويمكن تعريف الإدارة بأنها"عملية تتحقق عن طريقها الأهداف التنظيمية وذلك من خلال استخدام الموارد (الإنسان، النقود ، الطاقة، المواد، المكان، الزمان) وتعتبر هذه الموارد كمداخلات، وينظر إلى تحقيق الأهداف كمخرجات للعملية الإنتاجية" (توربان، ٢٠٠٠، ص٤٣) ، أما إدارة المشروع فهي عملية تتضمن تطبيق المعرفة، المهارات الأدوات، والأساليب على أنشطة المشروع لمقابلة حاجات وتوقعات أصحاب المصلحة من المشروع (دناكن ، ٢٠٠٣ ، ص ١٢) .

أولاً : مرحلة التعريف : (Identification Stage)

تنطلق أهمية هذه المرحلة من أنها يتم فيها تحديد الهدف المرغوب والذي يعد نقطة البداية الأولى لتسيير المراحل التالية التي يستمر بها

تسلسل الخطوات الأخرى في المشروع. وهدف المشروع قد يتخذ أشكا عدة، منها الخدمية، ومنها التطويرية، ومنها الفنية الإدارية...الخ.

كما أن مصدر الأهداف يكون أما بالطريق الرسمي وهذا يتم صياغته وبلورته داخل المؤسسة بعد أن تجرى العديد من الدراسات المنظمة والتي من خلالها تتمو وتتبلور لصيغة النهائية للأهداف الجديدة التي يسعى المشروع إلى تحقيقها. أو أن يكون بالطريق غير الرسمي حيث تتبع الأفكار الجديدة من الميدان عن طريق البحوث والدراسات المسحية داخل المجتمع والتي تعكس حاجة مجتمعية أما ملحة أو تجديدية أو تطويرية أو ترفيهية ... الخ .

وبعد تحديد الأهداف العامة (الأولية) للمشروع يتم النظر في التجهيز المبدئي للمشروع، من خلال الدخول في المرحلة التمهيدية وهي الشروع إلى البداية الأولية للمشروع لوضع خطة المشروع والتي أما أن تكون تفصيلية معقدة أو أنها تكون في غاية البساطة، وهدف المشروع يمكن تعريفه ببساطة أنه المنتج النهائي أو الخدمة النهائية التي يهدف المشروع إلى تحقيقها (عناني ، ٢٠٠١، ص ٣٣) .

ثانياً : المرحلة التمهيدية :(Pre -selection Stage)

عدد هذه المرحلة من أهم المراحل في إنجاز المشروع وهي مرحلة اتخاذ القرار الخاص بالصورة التي سيتخذها السير في إجراءات الفحص، والتفصيل الدقيق لجدوى المشروع، وإصدار القرار وهنا لابد من أنه يجب **التركيز على أمور أساسية منها :**

١- ما المكاسب المبدئية من المشروع ؟

٢- ما مقدار الجهد وما المهام التي يمكن إسنادها إلى من يقومون بها ؟

٣- جدولة هذه المهام من حيث وضع جدول زمني والذي يوضع فيه تاريخ بداية المشروع ، وتاريخ نهاية آخر مهمة فيه (تاريخ انتهاء المشروع) .

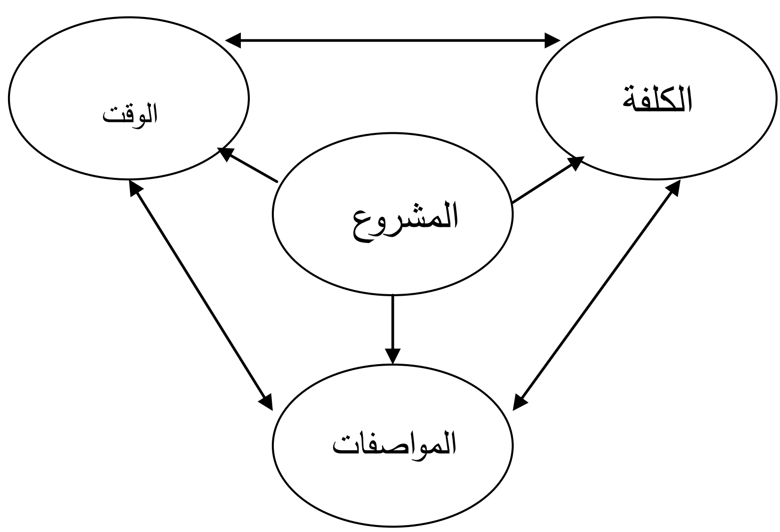
٤- تحديد طرق الاتصال وتبادل المعلومات بين فرق إدارة المشروع أنفسهم .

٥- وضع خطوات أولية للمراحل الأولية التنفيذية التي سيسير في ضوئها المشروع ، وضع تصوراً أولياً عن معدلات الأداء في كل منها .

٦- وضع جدول تقديري لحجم التكاليف (توقعات أولية) .

٧- وضع تصور أولى عن الصعوبات، أو الأزمات المتوقعة والتي وقد تواجه أو تعيق إنجاز المشروع .

ويمكن تمثيل هذه المرحلة في وضع رؤية تصورية تتفاعل فيها ثلاثة أبعاد، أو عناصر رئيسية هي: الكلفة والوقت، ومدى المشروع (جودته) **كما هو مبين في الشكل رقم (٣) :**



أن التفاعل بين هذه العناصر الأساسية لقيام المشروع يؤكد أن النقص في إحداها يؤثر سلباً على الآخر، مثلاً إذا كانت الميزانية محدودة لا شك أن أي مشروع يستغرق وقت أطول، والوقت الطويل يستوجب أيضاً تشغيل عمالة إضافية بتكلفة إضافية وهذا ينعكس في دوره على جودة المشروع مما يؤدي أحياناً إلى التخلي عن بعض المزايا (الجودة) والمواصفات التي يسعى المشروع إلى بلوغها.

ثالثاً : مرحلة التحليل : (Analysis Stage)

تعد هذه المرحلة من المراحل المهمة لإنجاز المشروع حيث يتم من خلالها دراسة تحليلية للظروف الخاصة بالمشروع من حيث بداية عرض النتائج الأولية والبيانات فيتسلسل منطقي. وتشمل عملية التحليل هذه على الظروف الخاصة بالمشروع من حيث الجهد المبذول وتحليل جدوى المشروع من ناحية الوقت والكلفة والأفراد والتي سبق أن وضعت لها مؤشرات أولية في مرحلة التمهيد .

كما يتطلب خلال هذه المرحلة إجراء دراسة أولية يطلق عليها مسمى "الجدوى الاقتصادية" **للمشروع وتتضمن ما يلي :**

أ - تحليل السوق والمجتمع المحلي .

ب- التحليل الفني .

ج- التحليل المالي .

وعملية تحليل جدوى المشروع ليس بالمهمة البسيطة، بل تتطلب دراسة تحليلية تتضمن جمع البيانات والمعلومات وتحليلها ليتم من خلالها اتخاذ القرار للمشروع، والبدء بالمشروع. ويشير الحناوي (١٩٩٤: ١٩ – ٢٣) إلى الخطوات التي تغطيها مرحلة التحليل في عملية إنجاز المشروعات

وكما يلي:

أ - تحليل السوق :

يتخذ تحليل السوق أحد الشكلين الآتيين :

١) مدى تجاوب المستهلكين أو الفئة المستهدفة من هذا المشروع للأفكار الجديدة أو المشاريع التطويرية .

٢) مدى إمكانية تسويق هذه الأفكار والتي هي المحور الرئيسي الذي تتمحور حوله أهداف المشروع .

أما بالنسبة للجوانب الرئيسية التي يتم تحليلها هي :

أ – الفئة المستفيدة .

ب – البيئة المحلية (الجغرافية) .

ج – الوسائل والأدوات التي ستستخدم في التنفيذ.

د – مقدار الطلب أو الحاجة إليه .

هـ – هل هناك منافس آخر لمثل هذا المشروع (الجودة) .

و – الفرق بين الطلب والعرض .

ب - التحليل الفني :

يتمحور الغرض الأساسي لهذه المرحلة حول إمكانية القيام بالمشروع من الناحية الفنية والتي ترتبط بالجهة المنفذة للمشروع من حيث الإمكانات الفنية والبدائل المتوفرة لها من أفراد وأدوات ومستلزمات والبنية الأساسية والخدمات المتوفرة وميزان المدفوعات وغيرها ، **حيث تغطي هذه المرحلة جوانب أساسية تتمثل بما يلي :**

١- وصف الخدمة المقدمة أو (السلعة) والتي يراد تسويقها والمتعلقة بجوانب استخداماتها .

٢- وصف الخطوات التي ستمر بها عملية الإنتاج .

٣- وضع جدولة للإنتاج مع تحديد أولي لحجم الإنتاج المتوقع .

٤- اختيار الأدوات والوسائل ، والبدائل في حالة عدم توفر الوسائل الأصلية .

٥- وصف العمليات التي سيتم من خلالها تسويق هذه المنتجات .

٦- مواصفات الأبنية وتقدير كلفة الأرض وإنشاء المبنى .

٧- مدى توفر الحاجات في البيئة والبحث عن بدائل .

٨- تقدير الحاجات من الموارد البشرية ومواصفاتها .

٩- تحديد نوع وكمية الفاقد وكلفته .

١٠- تقدير أو للكلفة المشروع .

جـ - التحليل المالي :

تتم في هذه المرحلة إعداد القوائم المالية التي يمكن في ضوئها إجراء تقويم أولى للمشروع على أساس من المقاييس المعتمدة. كما يتم إعداد هذه القوائم بصورتها الأولية من أجل دراستها لاتخاذ القرار الاستشاري بشأنها ، **وهذه لا تتم إلا من خلال المرور أو إجراء الخطوات التالية :**

١- وضع ميزانية أولية وذلك من خلال مراجعة القوائم الأساسية المقدمة .

٢- تقدير الكلفة الإجمالية للاحتياجات الاستثمارية وكذلك التدفق المالي (النقدي) المرتبط بالمشروع.

٣- إعداد تقديرات مالية لفترات مستقبلية ، ويتم من خلال إعداد قوائم مالية مقدرة تشمل قوائم الإيرادات المالية المتدفقة للمشروع وكيفية موازنتها .

٤- وضع اقتراحات مستقبلية تقدم فيها كيفية تحصيل الفوائد .

٥- إجراء تحليل أولي عن الأزمات أو المخاطر التي يمكن أن تؤثر على الموازنة المالية .

رابعاً : مرحلة التقييم واتخاذ القرار :

(Evaluation and Decision Making Stage)

يتم في هذه المرحلة اتخاذ قرار القيام بالمشروع بعد أن تم تزويد القائمين على المشروع والجهة المعنية بنتائج التحليل الأولى للمشروع والتي تعد الأساس الذي يعتمد عليه في اتخاذ التقييم الأولى واتخاذ القرار . يتم في هذه المرحلة عملية تحليل الجدوى الاقتصادية في ضوء المكاسب ألتيسي حققها المشروع سواء مكاسب مالية أم معنوية (اجتماعية) وعلى المستوى المحلي أو لوطني أو القومي، كما وتتضمن هذه المرحلة إعداد الجداول والبيانات ثم تحليلها بأسلوب كمي معين وبالتالي الخروج بتقرير تقييمي عن جدوى المشروع ومساهمته في الاقتصاد.

هناك العديد من الأساليب الإحصائية التي يمكن أن تعطي مؤشرات تقييميه للمشروع وأثره على ميزانية المدفوعات والمنافع والمكتسبات الاجتماعية التي ستجنى من وراء هذا المشروع . **وفي هذه المرحلة يتم تقديم تقرير تقييمي أولى عن المشروع يتضمن :**

١) نوع الخدمة المقدمة أو السلعة أو المنفعة .

٢) الخريطة التنظيمية من حيث البناء التنظيمي والتسلسل الإداري والمؤهلات المطلوبة .

٣) كلفة الآلات والأدوات والوسائل المستخدمة (ومن يمكن مراجعة التقارير الواردة من الدراسة الأولية لجدوى المشروع) .

٤) أمور متنوعة تتضمن مقترحات، الضمانات والخطوات التي تمت حتى هذه اللحظة من أجل تهيئة المشروع للدخول في حيز التنفيذ .

خامساً : مرحلة التنفيذ : (Carry out Stage)

تعد هذه المرحلة من أهم المراحل التي يمر بها المشروع فهي العملية الأساسية التي تستهدفها خطة المشروع – الجانب الأكبر من ميزانية المشروع سوف تنفق في إنجاز هذه العملية حيث يشير نكال (٢٠٠٣، ص ٧١) إلى أنه يجب على مدير المشروع وفريق إدارة المشروع في هذه المرحلة تنسيق وتوجيه المدخلات التنظيمية والتقنية التي توجد في المشروع **كما ويتمي هذه المرحلة اتخاذ عدة خطوات إجرائية تنفيذية متمثلة في:**

١- التعاقدات وإجراء المفاوضات سواء مع جهات رسمية أم غير رسمية أو شركات أو مؤسسات استشارية ... الخ. حيث يتم طرح مناقصات وتقييم المعطاءات وتوقيع العقود.

٢- عملية الإنشاء والتشييد وهي بدء الشروع بالعمل من حيث إعداد الخطط التنفيذية (آلية التنفيذ، وإجراء دراسات فنية، إعداد التصميم وطلب التجهيزات وبدء التشييد الفعلي للمشروع) .

ويمكن الإشارة هنا إلى أنه قد تطرأ ظروف غير متوقعة في هذه المرحلة قد تؤثر على عملية التنفيذ، إلا أنه يمكن التعامل معها بحكم قدرة الهيئة المشرفة على المشروع والتي يمكنها أن تتجاوزها بطريقة منظمة.

سادساً : مرحلة التقويم والمتابعة :
(Assessment and fellow up Stage)

وهذه قد لا تكون مرحلة مع سلسلة المراحل التي يمر بها المشروع وإنما هي مرحلة يتم من خلالها عملية مستمرة لإجراءات تنفيذ المشروع

سواء تتبعينا أم نهائياً وتعتمد حسب نوع المشروع وطبيعته والخدمات التي يقدمها وتفرز عن هذه المرحلة لجنة المتابعة الميدانية للمشروع للحصول على تغذية راجعة سواء من داخل الجهاز التنظيمي للمشروع أو من خارجه تساعد على استمرار يته وفاعليته في آن واحد .

نماذج لبعض البرامج والمشاريع التربوية:

لابد من الأشرة هنا وبإيجاز عن بعض البرامج والمشاريع التي قامت بها المجتمعات والتي تنبثق من حاجاتها واهتماماتها وما تسعى إلى تحقيق أهداف تربوية من خلالها.

تشير التقارير والبحوث الصادرة عن الدوائر والمركز التربوية الصادرة من مختلف بلدان العالم إلى إن الاهتمام بالبرامج والمشاريع التربوية لم تكن حصراً على بلد دون آخر وإن اختلفت طبيعة المشاريع من حيث أهدافها ومضامينها وسياسة القائمين عليها، إلا أنها جميعا تلتقي في غاية واحدة وهي تطوير العملية التربوية وما يجري في داخل منظومتها من عمليات وتنميتها بالشكل الذي ينعكس على جميع عناصرها الأساسية ، بل أنها لا تكتفي بذلك بل ليصل تأثيرها إلى المنظومة المجتمعية ككل .

وسيتم عرض بعض نماذج من تجارب الدول في الإعداد للمشاريع التربوية كما يلي.

١) برنامج " القراءة العائلية":

برنامج تطرحه المكتبات المدرسية والعامة في المملكة المتحدة ، حيث يتم الجمع فيه بين الأطفال وأولياء أمورهم ، ويتم فيه تدريب الآباء على اختيار الكتب المناسبة لأطفالهم بناءً على خصائص نمو أبنائهم العقلي والنفسي، ويتضمن البرنامج فكرة الدعوة لتسجيل التراث العائلي من القصص

التي كان بعض الآباء يسجلون ويصورن فيها تجاربهم في الحياة ، وذلك من أجل استفادة الآخرين من هذه الخبرات والتجارب.

ودعماً لهذا البرنامج تم تعاون متاجر بيع الكتب الموجودة في بعض المدارس ببيع الكتب ذات الطبعات الشعبية الرخيصة للطلاب الذين اقبلوا على شرائها من مصروفهم اليومي، علماً أن هذه المتاجر يديرها أمناء المكتبات المدرسية أنفسهم، من اجل ترويج هذه الفكرة بين الطلاب، إضافة إلى قيام القائمين على هذا البرنامج بعمليات التشجيع والدعاية والمساندة لها ، علماً أن معظم المكتبات العامة البريطانية تسمح للأطفال بدخولها من سن سنتين على أن يرافقهم احد الكبار (عمر، ٢٠٠٣، ص[١١١])

٢) مشروع " الفيزا":

أو ما يسمى مشروع القروش أو الريال والذي نفذته دار الإنشاء بمدينة بنجابة الباكستانية الذي يدخره الطفل من كل يوم، حيث في نهاية كل شهر يقوم القائمين على هذا المشروع بإرسال نقود الطفل إلى دور النشر للحصول على كتاب قيم مناسب ، كما وأن هذه الكتب التي يحصل عليها الطفل جذابة ولا تقل عن مئة صفحة.

ولقد كان من ثمار هذه الفكرة انتشار الكتب والمكتبات المنزلية في الكثير من المنازل (عمر، ٢٠٠٣ ، ص[١١٣])

٣) مشروع "القراءة للجميع":

لقد بدأ هذا المشروع منذ عام ١٩٩١م في جمهورية مصر العربية في دعوة وتشجيع المكتبات العامة والمدرسية على فتح أبوابها أمام المستفيدين أطفالا وشباباً وكباراً، لتقديم خدمات القراءة في قالب جديد يتمثل

في الاهتمام بالأنشطة الثقافية والفنية المختلفة التي تجذب المستفيدين إل جانب خدمات القراءة والاطلاع.

ومن فكرة هذا المشروع ،تم استحداث فكرة " مشروع مكتبة الأسرة " (١٩٩٤) لتلبية حاجات الكبار من الكتب والمطبوعات ذات الموضوعات المختلفة وبأسعار زهيدة في متناول الجميع.

كما ونبعت أيضا من هذا المشروع فكره أخرى جاءت تحت مسمى " اقرأ لطفلك" (٢٠٠١م) ويقوم على دعوة الكبار للقراءة للصغار ، حيث يعمل هذا المشروع على توفير الكتب المناسبة للأطفال من خلال مكتبة الأسرة ليستفيد منها الكبار في القراءة لأطفالهم، ولذلك فقد تبنت منظمة اليونسكو فكرة المشروع ودعت إلى تعميمه في الدول النامية ، ووفرت الدعم المالي لكل دوله تنفذ هذا المشروع (عمر، ٢٠٠٣ ، ص[١١٤]).

٤) برنامج " الصحافة في التربية والتعليم":

وهو برنامج مقترح لتشجيع القراءة للطلاب والشباب وذلك من خلال توزيع الصحف في المدارس أو في المؤسسات أخرى تدير برامج تعليمية، وثم إعطاء تمرين للطلاب للقيام به وبالاستعانة بالصحيفة، وهذا سوف يمنح فرصة للمعلم بأن يتابع كيفية استعمال الصحف، وللتلاميذ بأن يحصلوا على دليل بين أيديهم. ومن إيجابيات هذا البرنامج إنه سوف ينمي اتجاه معرفة القراءة والكتابة، وإستشهار الصحيفة كعنصر فعال ومحترم في عملية تعلم الجماعات، إضافة إلى تنمية العديد من المهارات لدى الطلاب والمعلمين كل على حد سواء.

٥) برامج " التدخل المبكر":

يشير مفهوم التدخل المبكر إلى الإجراءات والممارسات التي تهدف إلى معالجة مشاكل الأطفال المختلفة مثل : تأخر النمو والإعاقة بأنواعها المختلفة والاحتياجات الخاصة، بالإضافة إلى توفير حاجات أسر هؤلاء الأطفال من خلال تقديم البرامج التدريبية والإرشادية ، هذا وتتفاوت كثافة وتركيز برامج التدخل المبكر حسب نوع المشكلة ، فالمدة الزمنية تختلف حسب كل طفل. ويتمثل الغرض من برامج التدخل المبكر في مساعدة طفل ذوي الاحتياجات الخاصة على النمو والتطور إلى أقصى درجة يمكن الوصول إليها، ومن المسميات التي يتخذها هذا البرنامج هي: "برنامج بمرتج"، وبرنامج فوجوتا" وبرنامج "سكاي هاي" ، وبرنامج "تي دي أس أي".

٦) برنامج علاجي للمعلمين المتكرر الغياب :

وهو برنامج على صورة ورشة عمل علاجية يشرف عليها مركز إشراف جنوب جدة – المملكة العربية السعودية، حيث تم وضع مسوغات لهذه الورشة وثم أهداف ، وتم تحديد الفئة المستفيدة وتم آلية التنفيذ ، ومن دواعي عقد هذه الورشة للآثار السلبية التي يحدثها غياب المعلمين وخاصة على الطلاب والنظام المدرسي. كما تم وضع آلية لعلاج مثل هذه الظاهرة ووضع توصيات إجرائية لها.

٧) مشروع " تقييم المعلم في ضوء معايير عالمية":

يهدف هذا المشروع إلى وضع معايير تقييميه صادقة وموضوعيه ترتقي بأداء المعلم إلى مرتبة التميز والإبداع من خلال تزويده بأداة تمكنه من إعداد ملف إنجاز خاصة به ، وتمد القائمين على عملية التقييم بمعايير دقيقة في ضوء مقاييس عالمية وذلك لسد حاجة الحقل التربوي إلى مثل هذه

المعايير، التي تطلق الإبداعات الخلاقة لدى المعلمين ، حيث تم وضع هدف عام للمشروع، وثم أهداف فرعية، وتوضيح الفئة المستفيدة منه، والصعوبات المتوقعة التي قد تواجهه تطبيق هذا البرامج ، ثم وضع بعض النتائج المتوقع (حسن ، ٢٠٠٣)

٨) مشروع " توظيف الأسلوب التكنولوجي في المدارس ":

والمشروع الذي انطلقت فكرته من احد المعلمين في مدرسة الشارقة الثانوية ، بعد أن وجد أن بعض المشكلات تواجه الطلاب في مسائل عدة في مادة الرياضيات . والمشروع عبارة عن وضع صفحة على الانترنيت يطلب من خلالها من الطالب / الطالبة القيام بالعديد من الخطوات التي تعد دروسا ينتقل فيها الطالب من خطوة إلى التالية طبقا لبرامج وآلية تنفيذ محدودة . لقد تم وضع برنامج " حاسب المساحة" الذي يحسب مساحه ومحيط وحجم مختلف الإشكال الهندسية التي تمت برمجته بلغة " الفيزوال بيسك" ، حيث يستطيع الطالب استخدام هذا البرنامج من خلال الحاسب الآلي الخاص به في أي وقت. وقد تم بالفعل توصيل خدمة الانترنت إلى الطلاب من أجل دراسة المادة والاطلاع على المناهج وعمل كل ما يلزم من تمارين وامتحانات وفروض دراسية من خلال الانترنيت فكان عن طريق الموقع يستطيع الطالب الحصول على المساعدة في أي وقت من خلال الدخول إليه ، كما أن لهذا الموقع عنوان على الشبكة العالمية للانترنيت هو www.uaemath.com يمكّن الطالب من مراجعة الكثير من الدروس منها دروس تفاعلية يتمكن من خلالها من مراجعة ما تم دراسته داخل الصف (جريدة البيان ، مصدر الكتروني ٢٠٠٢ ، ص[١-٥]).

التوصيات والمقترحات:

وبناءً إلى ما توصلت إليه هذه الدراسة ، يمكن وضع التوصيات والمقترحات الإجرائية **كما يلي:**

١- إصدار دليل إرشادي لمديري المناطق التعليمية ومديري المدارس والمعلمين يوضح فيه الخطوات الأساسية لإعداد برنامج أو مشروع تربوي ، يوضح فيه الأساليب والطرق والأدوات المستخدمة فيه.

٢- عقد دورات تدريبية لتعريف مدراء المدارس والمعلمين بأنماط وأساليب إدارية ومهارات قيادية توظف في إدارة المشاريع والبرامج التربوية.

٣- إجراء دراسة وصفية مسحية لجميع للمشاريع والبرامج المقدمة من مديريات المناطق التعليمية.

٤- عمل دراسة وصفية مسحية للكشف عن الاحتياجات التدريبية في مجال إعداد البرامج والمشاريع التربوية ومهارات إدارتها لمديري المناطق التعليمية ومديري المدارس والمعلمين في السلطنة.

٥- إجراء دراسة تقويمية تحليلية لجميع للمشاريع والبرامج التربوية المقدمة من المناطق التعليمية في السلطنة حيث يتم من خلالها تقييم أهداف تلك المشاريع، ومدى جودتها، وآلية تنفيذها، وأثرها في التوظيف الاجتماعي للتربية.

الفصل التاسع
المشروعات الصغيرة والمتوسطة

أهميتها ومعوقاتها:

يرى كثير من الاقتصاديين أن تطوير المشاريع الصغيرة وتشجيع إقامتها، وكذلك المشاريع المتوسطة من أهم روافد عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول بشكل عام، والدول النامية بشكل خاص، وذلك باعتبارها منطلقاً أساسياً لزيادة الطاقة الإنتاجية من ناحية، والمساهمة في معالجة مشكلتي الفقر والبطالة من ناحية أخرى. ولذلك أولت دول كثيرة هذه المشاريع اهتماماً متزايداً، وقدمت لها العون والمساعدة بمختلف السبل ووفقاً للإمكانيات المتاحة.

ونظراً لأهمية هذه المشروعات أخذت معظم الدول النامية تركز الجهود عليها، حيث أصبحت تشجع إقامة الصناعات الصغيرة والمتوسطة وخاصة بعد أن أثبتت قدرتها وكفاءتها في معالجة المشكلات الرئيسية التي تواجه الاقتصاديات المختلفة، وبدرجة أكبر من الصناعات الكبيرة. ويأتي الاهتمام المتزايد –على الصعيدين الرسمي والأهلي– بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة، لأنها بالإضافة إلى قدرتها الاستيعابية الكبيرة للأيدي العاملة ، يقل حجم الاستثمار فيها كثيراً بالمقارنة مع المشروعات الكبيرة ، كما أنها تشكل ميداناً لتطوير المهارات الإدارية والفنية والإنتاجية والتسويقية، وتفتح مجالاً واسعاً أمام المبادرات الفردية والتوظيف الذاتي، مما يخفف الضغط على القطاع العام في توفير فرص العمل.

وقد وجدت هذه المشروعات مختلف أشكال الرعاية والمساندة، من القطاعين العام والخاص لمساهمتها الكبيرة في قطاع الصناعة، فعلى سبيل المثال تشكل المشروعات الصغيرة والمتوسطة ما نسبته ٩٠% تقريباً من المنشآت في العالم وتوظف من(٥٠% - ٦٠%) من القوى العاملة في العالم.

فكان لابد من توفير الدعم بمختلف أشكاله لهذه القطاعات الحيوية نظراً لأهميتها، وحتى تتخلص من أهم العقبات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة ألا وهي عدم قدرة أصحابها على توفير التمويل اللازم لاستمرارية نشاطها، وعدم قدرتهم أيضاً على توفير الضمانات التقليدية الكافية التي تشترطها البنوك التجارية لتقديم التمويل لها. فالبنوك التجارية تسهم عادةً بالمشاريع الكبيرة، وتفضل التعامل وتقديم القروض لها، بسبب انخفاض درجة المخاطرة لدى هذه المشروعات من ناحية، ولسهولة تعامل البنوك معها من ناحية ثانية، ولقدرتها على توفير الضمانات المطلوبة من ناحية ثالثة، ألوجود أهداف واهتمامات مشتركة.

وتعتبر المعاملة التفضيلية التي تحصل عليها المشروعات الصناعية الكبيرة الدافع الرئيس لاستحداث برامج ضمان مخاطر القروض بهدف تسهيل التمويل للمشروعات الصغيرة والمتوسطة المستهدفة، وتمكينها من الحصول على التسهيلات الائتمانية عن طريق ضمان مخاطر هذه القروض لدى البنوك والمؤسسات المالية، مما يؤدي إلى زيادة إقبال البنوك على منح التسهيلات لشريحة أوسع من المستثمرين وأصحاب المشاريع ذات الجدوى الاقتصادية الذين لا تتوافر لديهم الضمانات التقليدية الكافية، ويؤدي ذلك إلى نمو هذه المشروعات وتطورها واستمراريتها.

تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

بات في حكم المؤكد أنه لا يمكن التوصل إلى تعريف محدد وموحد للمشروعات الصغيرة والمتوسطة. هذا بالإضافة إلى أن كلمة "صغيرة" و"متوسطة" هي كلمات لها مفاهيم نسبية تختلف من دولة إلى أخرى ومن قطاع لآخر حتى في داخل الدولة. فقد أشارت احدى الدراسات الصادرة عن معهد ولاية جورجيا بأن هناك أكثر من (٥٥) تعريفاً للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في(٧٥) دولة. ويتم تعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة اعتماداً على مجموعة من المعايير منها عدد العمال، حجم رأس المال، وخليط من المعيارين معاً، وهناك تعريفات أخرى تقوم على استخدام حجم المبيعات أو معايير أخرى.

فالبنك الدولي على سبيل المثال يعرف المشروعات الصغيرة والمتوسطة باستخدام معيار عدد العمال والذي يعتبر معياراً مبدئياً، وتعتبر المنشأة صغيرة إذا كانت توظف أقل من ٥٠ عاملاً. وهناك العديد من دول العالم التي تستخدم هذا المعيار لتعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة. ففي الولايات المتحدة الأمريكية، ايطاليا وفرنسا تعتبر المنشأة صغيرة ومتوسطة إذا كانت توظف حتى ٥٠٠ عامل، في السويد لغاية ٢٠٠ عامل، في كندا واستراليا حتى ٩٩ عاملاً، في حين أنها في الدنمارك هي المنشات التي توظف لغاية ٥٠ عاملاً.

إن استخدام عدد العمال كمعيار لتعريف المنشآت الصغيرة والمتوسطة يمتاز بعدد من المزايا منها:

- يسهل عملية المقارنة بين القطاعات والدول.

- مقياس ومعيار ثابت وموحدStable Yardstick، خصوصاً أنه لا يرتبط بتغيرات الأسعار واختلافها مباشرة وتغيرات أسعار الصرف.
- من السهولة جمع المعلومات حول هذا المعيار.

وهناك دول أخرى تستخدم حجم رأس المال لتعريف المشروع الصغير والمتوسط، مما يؤدي إلى صعوبة المقارنة بين هذه الدول لاختلاف أسعار صرف العملات.

خصائص ومميزات المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

إن لهذه الصناعات دور لا يستهان به في بناء الاقتصاد الوطني، وتظهر أهميتها من خلال استغلال الطاقات والإمكانيات وتطوير الخبرات والمهارات كونها تعتبر أحد أهم روافد العملية التنموية. وعلى الرغم من الجدل القائم حول قدم أو حداثة الصناعات الصغيرة والمتوسطة، فقد تبين أن هذه الصناعات قديمة لأنها كانت النواة والبداية لحركة التصنيع فعلى سبيل المثال إن شركة بينيتون للألبسة (United Colors of Benetton) ، بدأ صاحبها بالعمل على ماكينة خياطة واحدة في مدخل العمارة التي يسكنها وكان يجمع بواقي القماش من المصنع ويحيكها على شكل ملابس جاهزة. وما توصلت إليه من هذه المشروعات تطور واتساع، وهي كذلك جديدة من حيث استحواذها على الاهتمام الأكبر من جانب المهتمين بالقضايا الاقتصادية والاجتماعية والتنموية، وعلى الرغم من هذا التباين في ترتيب الأولوية التي تتمتع بها الصناعات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنها تستحوذ على خصائص معينة تميزها عن غيرها من الصناعات، **وهي كما يلي:**

١) مالك المنشأة هو مديرها، إذ يتولى العمليات الإدارية والفنية، وهذه الصفة غالبة على هذه المشروعات كونها ذات طابع أسري في أغلب الأحيان.
٢) انخفاض الحجم المطلق لرأس المال اللازم لإنشاء المشروعات الصغيرة وذلك في ظل تدني حجم المدخرات لهؤلاء المستثمرين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
٣) الاعتماد على الموارد المحلية الأولية، مما يساهم في خفض الكلفة الإنتاجية وبالتالي يؤدي إلى انخفاض مستويات معامل رأس المال/العمل.
٤) ملائمة أنماط الملكية من حيث حجم رأس المال وملامته لأصحاب هذه المشروعات، حيث أن تدني رأس المال يزيد من إقبال من يتصفون بتدني مدخراتهم على مثل هذه المشروعات نظراً لانخفاض كلفتها مقارنة مع المشروعات الكبيرة.
٥) تدني قدراتها الذاتية على التطور والتوسع نظراً لإهمال جوانب البحث والتطوير وعدم الاقتناع بأهميتها وضرورتها.
٦) الارتقاء بمستويات الادخار والاستثمار على اعتبار أنها مصدراً جيداً للإدارات الخاصة وتعبئة رؤوس الأموال.
٧) المرونة والمقدرة على الانتشار نظراً لقدرتها على التكيف مع مختلف الظروف من جانب مما يؤدي إلى تحقيق التوازن في العملية التنموية.
٨) صناعات مكملة Subcontractors للصناعات الكبيرة وكذلك مغذية لها.
٩) صعوبة العمليات التسويقية والتوزيعية، نظراً لارتفاع كلفة هذه العمليات، وعدم قدرتها على تحمل مثل هذه التكاليف.

١٠) الافتقار إلى هيكل إداري، كونها تدار من قبل شخص واحد مسئول إدارياً ومالياً وفنياً.
١١) تكلفة خلق فرص العمل فيها متدنية مقارنة بتكلفتها في الصناعات الكبيرة.

يلاحظ مما تقدم أن خصائص المشروعات الصغيرة والمتوسطة منها ما هو سلبي ومنها ما وايجابي، غير أن الجوانب السلبية في هذه المشروعات لا ترجع إليها مباشرة بقدر ما هي مرتبطة بالمشكلات التي تواجهها وهو ما سيتم تفصيله أيضاً في هذه الورقة.أما ما يجب التأكيد عليه هنا فهو أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة يمكنها الاستمرار مدة طويلة دون تحقيق أرباح، ولكنها سرعان ما تنهار حين تواجهها دفعة مالية حرجة لا تقبل التأجيل، ولذلك فإن التدفقات النقدية المباشرة لمثل هذه المشروعات أكثر أهمية من حجم الربح أو عوائد الاستثمار.

دور ومساهمة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات الوطنية: جرت العادة أن يتم قياس دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومساهمتها في الاقتصاد من خلال ثلاثة معايير رئيسية هي المساهمة في التشغيل، الإنتاج وحصتها من العدد الكلي للمنشآت في الاقتصاد. **وتظهر أهم المزايا لهذه المنشآت فيما يلي:**

١) توفر المشروعات الصغيرة والمتوسطة مصدر منافسة محتمل وفعلي للمنشآت الكبيرة وتحد من قدرتها على التحكم في الأسعار.
٢) تعتبر هذه المنشآت المصدر الرئيس لتوفير الوظائف في الاقتصاديات المتقدمة والنامية على حد سواء.

٣) هذه المنشآت هي عبارة عن بذور أساسية للمشروعات الكبيرة، مثلاً شركة بنبتون، بناسونيك...

٤) تمتاز هذه المشروعات بأنها توفر بيئة عمل ملائمة حيث يعمل صاحب المشروع والعاملين جنباً إلى جنب لمصلحتهم المشتركة.

٥) هذا النوع من المشروعات يساعد في تطوير وتنمية المناطق الأقل حظاً في النمو والتنمية وتدني مستويات الدخل وارتفاع معدلات البطالة.

٦) تعتبر هذه المشاريع من المجالات الخصبة لتطوير الإبداعات والأفكار الجدية.

المعوقات والمشاكل التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

إن نمو وتطور قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في كافة أنحاء العالم يواجه مجموعة من المشاكل، وهذه قد تكون مختلفة من منطقة لأخرى ومن قطاع لآخر ولكن هناك بعض المشاكل التي تعتبر مشاكل موحدة أو متعارف عليها تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في كافة أنحاء العالم. وتعتبر طبيعة المشاكل التي تتعرض لها المشروعات الصغيرة والمتوسطة متداخلة مع بعضها البعض. وبشكل عام يعتبر جزء من هذه المشاكل داخلي وهي المشاكل التي تحدث داخل المؤسسة أو بسبب صاحبها، في حين أنها تعتبر مشاكل خارجية إذا حدثت بفعل وتأثير عوامل خارجية أو البيئة المحيطة بهذه المنشآت. ومن خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة بهذا الخصوص، **كان بالإمكان تلخيص أهم المشاكل التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة وبشكل عام في كافة أنحاء العالم:**

١. كلفة رأس المال: إن هذه المشكلة تنعكس مباشرة على ربحية هذه المشروعات من خلال الطلب من المشروعات الصغيرة والمتوسطة بدفع سعر فائدة مرتفع مقارنة بالسعر الذي تدفعه المنشآت الكبيرة. إضافة إلى ذلك تعتمد المنشآت الصغيرة والمتوسطة على الاقتراض من البنوك مما يؤدي إلى زيادة الكلفة التي تتحملها.

٢. التضخم: من حيث تأثيره في ارتفاع أسعار المواد الأولية وكلفة العمل مما سيؤدي حتماً إلى ارتفاع تكاليف التشغيل. وهنا تعترض هذه المنشآت مشكلة رئيسية وهي مواجهتها للمنافسة من المشروعات الكبيرة مما يمنعها ويحد من قدرتها على رفع الأسعار لتجنب أثر ارتفاع أجور العمالة وأسعار المواد الأولية.

٣. التمويل: تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة صعوبات تمويلية بسبب حجمها (نقص الضمانات) وبسبب حداثتها (نقص السجل الائتماني) وعليه، تتعرض المؤسسات التمويلية إلى جملة من المخاطر عند تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مختلف مراحل نموها. (التأسيس – الأولية – النمو الأولي – النمو الفعلي – الاندماج). ونظراً لهذه المخاطر تتجنب البنوك التجارية توفير التمويل اللازم لهذه المشروعات نظراً لحرصهم على نقود المودعين.

٤. الإجراءات الحكومية: وهذه مشكلة متعاظمة في الدول النامية خصوصاً في جانب الأنظمة والتعليمات التي تهتم بتنظيم عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

٥. الضـــرائب : يعتبـر نظـام الضـرائب أحـد أهـم المشـاكل التـي تواجـه المشروعات الصغيرة والمتوسطة فـي جميـع أنحـاء العـالم. وتظهر هذه المشكلة من جانبين سواء لأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة من حيث ارتفـاع الضـرائب وهـي كـذلك مشكلة للضـرائب، نظـراً لعدم تـوفر البيانات الكافية عن هذه المنشآت مما يضيق عمل جهاز الضرائب.

٦. المنافسـة : المنافسة والتسويق من المشـاكل الجوهرية التي تتعرض لها المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وأهم مصـادر المنافسـة هـي الـواردات والمشروعات الكبيرة.

٧. ندرة المواد الأولية: من حيث الندرة الطبيعية وعدم القدرة على التخزين وضرورة اللجوء إلى الاستيراد وتغيرات أسعار الصرف.

مصادر تمويل الصناعات الصغيرة والمتوسطة:

ليس هنـاك من شك في أن جميع المشاريع الصناعية على مختلف مستوياتها، وسـواء الجديـدة منهـا أو القائمـة، إنمـا تحتـاج للتمويـل المناسـب والمهـارات الإداريـة الملائمـة حتـى تنمـو وتحقـق دخـلاً وربحـا مقبـولينً، وقـد أصـبح تطـور المشـاريع الصـغيرة يشـكل مفتاحـاً مهمـاً لخلـق فـرص العمـل وللتنميـة الاجتماعيـة والاقتصـادية المتكافئـة، وخصوصـاً بالنسـبة للفئـات والمجتمعات الفقيرة والأقل حظاً.

لا بد من الإشارة هنا إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحتاج إلى التمويل في فترات حياتها بدءاً بتأسيس المشروع وانطلاقه، وأثناء تطويره وتنميتـه وتحديثـه، وكـذلك فـي حالـة اسـتعداد المشـروع أو الصـناعة إلـى الانطلاق نحو الأسواق التصديرية. وتحتاج المشروعات الصغيرة والمتوسطة

للتمويل في مجالات البحث والتدريب ومتابعة الأسواق ومسايرة تطورات الإنتاج، إضافة إلى الحالات التي يتعرض فيها المشروع لأي حدث استثنائي.

ويمكن حصر مصادر هذا التمويل في المدخرات الشخصية لمالك المشروع أو إجمالي المدخرات العائلية، إضافة إلى الاقتراض من البنوك التجارية في حالة الحاجة لذلك، أومن البنوك المتخصصة في توجيه التمويل نحو قطاع معين، البنوك المتخصصة في تمويل القطاع الصناعي أو تمويل القطاع الزراعي، أومن مصادر أخرى تتمثل عادة في مؤسسات الإقراض المتخصصة، وعادة ما تكون هذه المؤسسات مدعومة من قبل الحكومة والجهات الرسمية.

والقطاع المصرفي في أي دولة في العالم يتكون من:

١- البنك المركزي:

وهو السلطة النقدية والمعنية بالإشراف والرقابة على الجهاز المصرفي.

٢- البنوك التجارية:

يقوم النظام المصرفي في أي دولة على مجموعة من المؤسسات التي يعتمد نشاطها على تجميع المدخرات المحلية لأفراد المجتمع، ووضعها في متناول المشروعات والأشخاص الراغبين في الحصول على القروض، ويقع على عاتق الجهاز المصرفي الذي يتكون من مجموعة من البنوك التجارية وبنوك الاستثمار، مسؤولية كبيرة تتمثل في حفظ مدخرات أفراد المجتمع، وتوجيهها نحو الاستثمارات في المشاريع الإنتاجية.

ومن مهام البنوك التجارية أيضاً تقديم القروض القصيرة والمتوسطة الأجل إلى مختلف القطاعات الاقتصادية. عادة ما تتدنى مساهمة البنوك التجارية في توفير التمويل للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، ولابد من إعادة التذكير هنا بأن البنوك التجارية عادةً ما تلجأ إلى الإقراض قصير الأجل بصورة عامة ومتوسط الأجل نوعاً ما، هذا في الوقت الذي تحاول فيه الابتعاد بقدر الإمكان عن توفير وتقديم الائتمان طويل الأجل، ولذلك فإن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تواجه صعوبات في الحصول على التمويل من البنوك التجارية، ذلك أن تلك المشروعات تحتاج للائتمان طويل الأجل الذي تفضل البنوك التجارية – على الأغلب – عدم اللجوء إليه، تخوفاً من عدم قدرة هذه المشروعات على توفير الضمانات اللازمة التي يطلبها البنك.

ويمكن تفسير محدودية مساهمة البنوك التجارية المرخصة في توفير التمويل اللازم للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، **بعدة عوامل منها**:

- ارتفاع درجة المخاطر المصرفية المرتبطة بإقراض المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- عدم قدرة هذه المشروعات على توفير الضمانات التقليدية اللازمة للحصول على التمويل اللازم، وهذه الضمانات تعتبر من أهم متطلبات الحصول على الائتمان من البنوك التجارية.
- حجم أرباح البنك التي قد تتأثر بفعل ارتفاع الكلفة الإدارية لإقراض المشروعات الصغيرة.

- تحيز البنوك التجارية لصالح المشروعات الكبيرة، حيث يوجد بينها في أغلب الأحيان روابط ومصالح مشتركة، وتأخذ هذه الروابط شكل الإدارة المشتركة والملكية المشتركة، والصفقات المشتركة كذلك.
- وهناك عوامل أخرى، تتمثل في عدم وجود معاملة تفضيلية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة من البنوك التجارية، سواء في سعر الفائدة أم فترات السداد، إضافة إلى ضعف خبرة المنشآت الصغيرة في مجال إدارة الأعمال، وعدم الدراية الكافية بأساليب التسويق، وعدم سلامة الهيكل التمويلي لهذه المنشآت مما يجعل رأس المال المدفوع الظاهر في الميزانية ضئيلاً تحسباً للمساءلة الضريبية.

وعليه، تتجه البنوك التجارية على الأغلب نحو توجيه الائتمان للمشروعات الكبيرة، وغالباً ما يتركز هذا في مجال الحسابات الجارية المدينة، والقروض البنكية المجمعة، وكلاهما مستهدف نظراً لتدني مستوى المخاطرة فيهما.

٣- مؤسسات الإقراض المتخصصة:

جاء إنشاء المؤسسات الإقراضية المتخصصة في معظم دول العالم كرد فعل لتجنب البنوك التوجه نحو توفير الائتمان طويل الأجل للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، في الوقت الذي تركز فيه نشاطها الائتماني في مجال القروض قصيرة الأجل، للحصول على الربح السريع. وعليه، كان لابد من إنشاء مؤسسات تمويلية متخصصة تقدم التسهيلات الائتمانية المتوسطة وطويلة الأجل لمختلف القطاعات الاقتصادية، وذلك وفقاً لشروط وأساليب محددة ومميزة عن تلك المتبعة في البنوك، في محاولة للمساهمة في عملية

التنمية الاقتصادية، وإتاحة المجال أمام مختلف المشروعات الصغيرة والمتوسطة لتلعب دورها المهم في الاقتصاد الوطني.

أ- المؤسسات والصناديق التمويلية:

غالباً ما تكون هذه المؤسسات حكومية أو شبه حكومية إلى حد ما، تقوم الحكومات بإنشاء مثل هذه المؤسسات وتشجع على إقامتها لدعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة، والمساهمة في تطويرها عن طريق توفير التمويل اللازم لها، والعمل على زيادة فرص العمل وتقليل حدة الفقر والبطالة.

ب- الصناديق والهيئات التطوعية والمنظمات غير الحكومية المحلية الأجنبية NGOs:

جاء تأسيس هذه الجمعيات والهيئات نظراً للحاجة الملحة لتوفير الخدمات الاقتصادية والاجتماعية لمختلف أفراد المجتمع وشرائحه العديدة وتتوجه هذه الجهات عادةً لقطاعات وفئات محدودة مسبقاً.

معوقات تمويل الصناعات الصغيرة والمتوسطة:

يلاحظ مما سبق مدى تدني مساهمة مختلف الجهات التمويلية في توفير التمويل لهذا القطاع، يعود هذا للعديد من الأسباب والعوامل التي سنحاول استعراضها بشيء من الاختصار، وهي تتحصر في المعوقات التي تواجهها البنوك التجارية في توفير التمويل، وكذلك المعوقات التي تعترض سير النشاط التمويلي للمؤسسات الإقراضية المتخصصة.

وبناءً على ما تقدم يمكن إسناد امتناع وتراجع أداء البنوك التجارية المرخصة في توفير التمويل للمشروعات الصغيرة والمتوسطة إلى ما يلي:

- ارتفاع الكلفة الإدارية المرتبطة بتنفيذ هذه القروض.

- ارتفاع المخاطر المصرفية لهذا النوع من القروض مقارنة مع الإقراض العادي، وعادةً ما تلجأ البنوك إلى الابتعاد عن أي نوع من أنواع المخاطر المصرفية، وتكتنف المشاريع الصناعية الصغيرة تحديداً، والمتوسطة بصورة عامة مخاطر تكفي لابتعاد البنوك التجارية.
- تدني الضمانات اللازمة والكافية التي تقبلها البنوك لتقديم القروض، وهذا يؤدي إلى تراجع حجم الائتمان المقدم للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- الصعوبة التي تواجه البنوك التجارية في محاولتها لتسييل موجودات هذه المشروعات نظراً لانخفاضها من جانب، والاعتبارات الاجتماعية من الجانب الآخر.
- محدودية الثقافة المصرفية لدى أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وقد دفعهم ذلك للابتعاد عن البنوك للحصول على التمويل اللازم لمشروعاتهم.

ولم يقبل المجتمع بهذه المحددات كمبرر لابتعاد البنوك عن القيام بدورها في هذا المجال، وخاصة أنها تتمتع بعدد من المزايا، وهي:

- كفاءة الإدارة وملاءتها المالية وكفاءة رؤوس الأموال وشفافيتها.
- توفر البنية التحتية المناسبة والانتشار الواسع لفروعها، مما يؤمن وصولها إلى معظم الأماكن، ولذوي الحاجة من المقترضين.
- كفاءة أنظمتها الرقابية والمحاسبية وأجهزة المتابعة.
- ملكيتها من قبل القطاع الخاص مما يجعلها تركز على كفاءة وإدارة المشاريع المجدية وذات

- الربحية الأكيدة إلى حد ما.
- استقرار مصادرها المالية.
- أكثر قدرة على تلبية الاحتياجات المصرفية لهذا القطاع، نظراً لتنوع الخدمات المالية التي تقدمها.

معوقات تمويل الصناعات الصغيرة والمتوسطة من قبل مؤسسات الإقراض المتخصصة:

يؤدي تدخل الدولة في أي مؤسسة إقراضي، إلى خلق فكرة لدى المقترضين بأن الدولة هي التي تعمل على دعم وتقديم القروض من خلال تلك المؤسسة، فيشجع الأفراد على الحصول على هذه القروض واستخدامها لأغراض غير تلك التي تم الإعلان عنها مسبقاً عند الحصول عليها، ويحاولون عدم الالتزام بالتسديد، أو عدم اعتبارها التزاماً مالياً يجب القيام بتسديده في الأوقات المحددة.

ولا بد هنا من التذكير بأن إنشاء المؤسسات الإقراضية المتخصصة جاء محاولة لسد جزء من الفجوة التمويلية، وتوفير التمويل لكل قطاع من القطاعات بصورة متخصصة، فهدف هذه المؤسسات منذ إنشائها كان محاولة تصحيح سوق الائتمان، غير أنها لم تتمكن من تجنب مخاطر المجازفة في تقديم القروض، وهذا الجزء من المجازفة تمكنت البنوك التجارية من تجاوزه بوضعها الضمانات كعائق أمام تمويل المؤسسات الصغيرة. ويمكن القول بشكل عام أن أي نشاط تمويلي تمارسه أي مؤسسة، – بغض النظر عن طبيعتها– لا بد أن تعترض مسيرته بعض المعوقات، وتتنوع هذه المعوقات بتنوع الجهات المقرضة، فإذا كانت بنكاً تجارياً تتمثل

المعوقات في صعوبة توفير المقترض للضمانات اللازمة للحصول على التمويل. وإذا كانت المؤسسة المقرضة (الممولة) متخصصة تتمثل المعوقات في عدم الالتزام بالغاية الحقيقية من الحصول على القرض أوفي عدم الالتزام بالتسديد. وإذا كانت الجهة المقرضة جهة حكومية فإن المقترض يتعامل مع القرض على أنه معونة أو دعم ليس من الضروري تسديده. وتختلف المعوقات من وجهة نظر مؤسسات التمويل عنها من وجهة نظر القائمين على المشاريع الصغيرة، فالمعوقات التي تواجه مؤسسات التمويل **هي:**

- افتقاد عنصر الثقة في القائمين على المشروع الصغير، وينجم ذلك في أغلب الأحيان عن فقدان صاحب المشروع للجدارة الائتمانية المقنعة للمؤسسة التمويلية.
- عدم توافر الضمانات الكافية لمنح التمويل للمشروع الصغير.
- افتقار المشروع الصغير للخبرة في أساسيات المعاملات المصرفية.
- انخفاض القدرة على تسويق المنتجات، مما ينعكس سلبياً على المشروع.

أما المعوقات والمشكلات التمويلية التي تواجه القائمين على المشاريع فتتمثل في:

- ارتفاع تكلفة التمويل الذي يرغبون في الحصول عليه.
- ارتفاع نسبة المديونية مقارنة بأصول المشروع، وهذه نقطة ذات أهمية خاصة، لأن أصول المشروع الصغير لا توفر أصول الضمان الكافي للحصول على تمويل جديد إذا ما احتاج إليه في فترة تشغيله من أجل الاستمرار في العملية الإنتاجية.

- تدخل مؤسسات التمويل وفرض الوصاية على المشروع الصغير، وذلك عند غياب الثقة فيه، مما يؤدي إلى ظهور مشكلات بين مؤسسات التمويل والمشروعات الصغيرة وخاصة في الدول النامية.

والجدير بالذكر هنا أن مباشرة المؤسسات المحلية والدولية التطوعية لأعمالها في مجال خدمات توفير التمويل للمشروعات الصغيرة، إنما جاءت لخلق نوع من التوازن في السياسة الائتمانية.

البنوك التجارية والمشروعات الصغيرة والمتوسطة:

القروض هي المصدر الأساسي لتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في جميع أنحاء العالم ومصدره هذه القروض عادةً البنوك التجارية، ولذلك فإن لها دور مهم جداً في مجال تمويل هذا النوع من المشروعات الصغيرة والمتوسطة. ويتمثل هدف هذه البنوك في تعظيم أرباحها مما يدفعها إلى البحث عن أعلى عائد ممكن للقروض التي تمنحها، والاحتفاظ باحتياطيات وسيولة مناسبة والجمع بين هذه الأهداف يتم عادةً من خلال إيجاد المقترض القادر على دفع سعر فائدة أعلى، وغير قابل للتعثر مما يعني بأن البنوك تتطلع إلى استثمار ذو جودة عالية وبمعدل عائد مرتفع. وهذا بدوره يزيد من صعوبة حصول المشروعات الصغيرة والمتوسطة على قروض من البنوك التجارية، **ومن أبرز العوامل التي تحد من قدرة هذه المشروعات على الاقتراض ما يلي:**

- ندرة وقلة المعلومات عن عوائد الاقتراض والاستثمار في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- عدم قدرة هذه المشروعات على دفع سعر فائدة مرتفع أورهن ضمانات بصورة كافية.

المعلومات والمشروعات الصغيرة والمتوسطة:

المشكلة الرئيسية التي تواجه البنوك وتمنعها من توفير التمويل المطلوب للمشروعات الصغيرة والمتوسطة هي مشكلة اختلاف المعلومات في سوق الائتمان. وتظهر هذه المشكلة كون صاحب المشروع هو أفضل من يعرف عن مقومات وعوامل نجاح وفشل مشروعه من أي طرف آخر حتى ولو كان البنك، ولا بد من الإشارة إلى أن تحليل تمويل هذا النوع من المنشآت قائم على أساس افتراضي نظراً لقلة وندرة المعلومات المتوفرة عن المشروعات الصغيرة والمتوسطة. وهذا الوضع غير موجود في المنشآت الكبيرة نظراً لتوفر البيانات المالية المنشورة. وبالتالي فإن مشكلة البنك هنا هي حول قدرة وإمكانية البنك التمييز بين المقترض الجيد والسيئ.

وبينت الدراسات السابقة بأن اختلاف المعلومات في سوق الائتمان تؤدي إلى ما يسمى بالاختيار الخاطئ (النوع الخفي من المقترضين)، وإلى المخاطرة الأخلاقية (جهود المقترضين الخفية). والاختيار الخاطئ يعرف بأنه عدم قدرة البنك على التمييز بين نوعين من المقترضين الجيد والسيئ، مما يخلق للمقترض الضعيف (السيئ) حوافز لإظهار نفسه على أنه مقترض جيد. أما مشكلة المخاطرة الأخلاقية بأنها عندما يكون نجاح المقترض مرهون ومرتبط بمجموعة من الجهود غير الممكن مراقبتها بكفاءة، فقد يكون المقترض غير جدي في طرح هذا الموضوع. ولكن لا بد من توفر عوامل تظهر الوضع الحقيقي للمقترض ومن أبرز هذه الأمور في هذا الجانب هي حجم الضمانات وسعر الفائدة، والتي لها دور مميز في تصميم عقد منح الائتمان.فالمقرض الجيد لديه القدرة والرغبة على تقديم ضمانات

عالية ودفع سعر فائدة أقل لثقته العالية بمشروعه وإمكانيات نجاحه بصورة جيدة، في حين أن المقترض السيئ يرفض رهن ضمانات بقيمة عالية جداً ولكنه يقبل دفع سعر فائدة مرتفع وهذه عبارة عن مؤشرات تستخدم في تصميم العقد الائتماني وكذلك في كشف الحقيقة أمام موظفي الائتمان في البنوك.

ومن هنا تظهر أهمية الضمانات ودورها في عملية توفير التمويل اللازم للمشروعات الصغيرة والمتوسطة. ولكن تظهر مشكلة أخرى أنه من أهم مشاكل المشروعات الصغيرة والمتوسطة عدم قدرتها على توفير الضمانات اللازمة للحصول على التمويل المناسب. وبالتالي كيف تستطيع هذه المشروعات توفير احتياجاتها التمويلية في ظل غياب البنوك والضمانات معاً. فكان لا بد من تدخل الحكومات هنا لتوفير بديل مناسب وهو ضمان مخاطر القروض.

ضمان مخاطر قروض المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

تعمل البنوك والمؤسسات المالية كوسيط مالي بين أصحاب المدخرات والودائع من جهة ومستخدمي هذه الأموال من جهة أخرى، وممارسة هذه الوساطة المالية بين الطرفين توضح العلاقة التي ينشأ عنها الائتمان، فالائتمان علاقة بين طرفين أولهما تزيد موارده على احتياجاته وهم (المدخرون) والثاني تزيد احتياجاته على موارده وهم (المقترضون)، وطبيعة العلاقة التي تنشأ بينهما تأخذ أحد شكلين: مباشر دون وساطة من أي طرف خارجي، أو غير مباشر عن طريق طرف ثالث غالباً ما يكون البنوك.

وتكتنف ممارسة البنوك لهذا النشاط مخاطر مالية كثيرة تحدث آثاراً سلبية واضحة، وغالباً ما تنجم هذه الآثار عن عدم تسديد الأموال التي تقرضها البنوك للأفراد لظروف اقتصادية سيئة تصيب المقترضين، ومن هنا كان على البنك أن يعمل على ضمان حقه واسترداد أمواله حتى يتمكن من الوفاء بالتزاماته تجاه المودعين، ولاسترداد هذه الأموال يشترط البنك الحصول على الضمانات مقابل توفير التمويل لمختلف المشروعات الصغيرة منها والكبيرة.

وفيما يلي عرض للتجارب الدولية في ضمان مخاطر القروض، وللتجربة الأردنية بمراحلها وتفصيلاتها المختلفة في هذا المجال، وإنجازات هذا البرنامج وآثاره في مختلف الجوانب.

أولاً: التجارب الدولية في مجال ضمان القروض:

نظراً لأهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ومساهمتها الفعالة في الاقتصاد الوطني، عملت دول عديدة متقدمة ونامية على زيادة فعالية وكفاءة هذه المشروعات خصوصاً فيما يتعلق منها بالمجال التمويلي، وتم ذلك من خلال المساهمة أو العمل على إيجاد برامج أو مؤسسات وشركات ضمان مخاطر القروض الممنوحة لهذه المشاريع، وكان بعضها بالتعاون ما بين القطاعين العام والخاص.

١. أسباب إنشاء برامج ضمان القروض الصغيرة:

تعاني المشروعات الصغيرة والمتوسطة، من صعوبات في ترتيب معاملاتها مع البنوك والمؤسسات المالية، وقد ظهر ذلك من خلال توجه البنوك التجارية والمؤسسات المالية نحو تفضيل التعامل مع المشروعات الكبيرة لافتقار المشروعات الصغيرة والمتوسطة إلى أسس المعاملات

المصرفية، وارتفاع درجة المخاطرة في التعامل معها. وأهم أسباب محدودية القدرة لدى هذه المؤسسات في الحصول على القروض من البنوك والمؤسسات المالية، **هي:**

(١) يكتنف قرار منح القروض لمثل هذه المشروعات قدر كبير من المخاطر، نظراً للشكوك التي تعتري عمل هذه المشروعات وارتفاع نسبة فشلها وقابليتها للانهيار والتعثر، بفعل التغيرات الاقتصادية في السوق، مما يخلق لدى البنك نوعاً من التردد في التعامل مع هذه المشروعات، هذه بالإضافة إلى ما يرافق ذلك من تردد من قبل المشروعات نفسها في التعامل مع البنوك.

(٢) تحاول البنوك والمؤسسات المالية حصر عملها في مجال توفير التمويل للمنشآت والمشروعات الكبيرة، وربما يرجع ذلك لطبيعة العلاقات الخاصة بينها سواء من حيث الملكية المشتركة أو الإدارة المشتركة وغيرها من الارتباطات.

(٣) ارتفاع التكاليف الإدارية لتوفير التمويل للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، مما يؤدي إلى التأثير على مستويات أرباح البنك أو المؤسسة المالية.

(٤) عدم قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة غالباً على توفير البيانات والسجلات المحاسبية الضرورية اللازمة لتقديمها للبنك في حال الرغبة بالحصول على التمويل، هذا بالإضافة إلى رغبتها في تقديم الضمانات في سبيل الحصول على هذا التمويل.

ولتجاوز هذه الأسباب والحد من المعوقات التي تمنع المشروعات الصغيرة والمتوسطة من الحصول على التمويل اللازم لها، جاء إنشاء برامج ضمان مخاطر القروض الموجهة لها. على أساس قيام هذه البرامج بتوفير الضمانات تشجيعاً للبنوك التجارية على إقراض المشروعات المستهدفة بعد التحقق من جدواها الاقتصادية.

٢. أهداف برامج ضمان القروض:

تصمم برامج ضمان مخاطر القروض الموجهة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة وتنشأ لتحقيق مجموعة من الأهداف **ويمكن تلخيصها فيما يلي:**

(١) تغطية جزء من الخسائر الناجمة عن أي حالة تعثر للعميل المقترض، الذي لا يتمكن من السداد، وفي مثل هذه الحالة فإن هذه البرامج تعمل على تشجيع البنوك والمؤسسات المالية على إقراض أصحاب هذه المشروعات.

(٢) تعمل هذه البرامج على توفير الضمانات للبنوك والمؤسسات المالية، لتمويل الموجودات الثابتة، ومنها ما يوجه لتمويل رأس المال العامل، ويختلف هذا الوضع من دولة لأخرى، علماً بأن بعض الدول تضمن برامج الضمان فيها توفير الائتمان للأصول والموجودات الثابتة وتمويل رأس المال العامل معاً.

(٣) تقوم هذه البرامج على اقتسام المخاطر فيها بين البنك أو المؤسسة المالية ومؤسسة الضمان، حيث تعمل على توفير الضمان للمشروعات ذات الجدوى الاقتصادية، التي لا يقدر أصحابها على الحصول على التمويل نظراً لعدم قدرتهم على توفير الضمانات اللازمة للحصول عليه.

(٤) تعمل هذه البرامج على تخفيف متطلبات البنوك والمؤسسات المالية المقدمة للقروض من متطلبات توفير الضمانات من قبل المقترض صاحب المشروع الصغير، الذي يكون غالباً عاجزاً عن توفير هذه الضمانات التي تكون غالباً تقليدية.

٣. تجارب بعض الدول في مجال ضمان مخاطر القروض الصغيرة:

يوجد في العالم أكثر من (٧٠) برنامجاً لضمان مخاطر القروض في كل من الدول الصناعية والنامية، وقد مضى على بعضها أكثر من (٥٠) عاماً/ بينما باشر بعضها الآخر عمله منذ فترة زمنية قصيرة لا تزيد على عدة سنوات.وفيما يلي عرض موجز لعدد من التجارب الدولية في هذا المجال:

١-٣: التجربة الأمريكية:

يمارس هذا البرنامج عمله في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال Small Business Administration (SBA)، الذي تم إنشاؤه عام ١٩٥٣، أي أن عمر التجربة الأمريكية حوالي ٤٦ عاماً. ويعمل برنامج ضمان القروض الممنوحة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال الاعتماد على **المعايير الثلاثة التالية:**

أ. حجم المنشآت :

يرتكز هذا المعيار على عدد من الجوانب أهمها عدد العمال في المشروع والعوائد السنوية للمنشأة، **ويمكن تحديد المنشآت وفقاً لهذا المعيار بما يلي:**

- الصناعات التي توظف أقل من ٥٠٠ عامل.
- المنشآت التي يبلغ مجموع مبيعاتها السنوية بالتجزئة أقل من ٥ ملايين دولار.

- المنشآت التي تقدم خدمات سنوية بقيمة أقل من ٥ ملايين دولار.
- منشآت البيع بالجملة على أن يقل عدد العاملين فيها عن ١٠٠ عامل.
- لتنفيذ اتفاقيات البناء التي تقل عن ١٧ مليون دولار سنوياً.
- التجارة الخاصة التي يبلغ مجموع مبيعاتها السنوية أقل من ٧ ملايين دولار.
- المزارع والمنشآت الزراعية التي تقل مبيعاتها السنوية عن ٥٠٠ ألف دولار.

ب. طبيعة المنشأة:

تعتبر جميع المنشآت مستهدفة من قبل(SBA)، باستثناء تلك التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح، وتلك التي تفتقر إلى الصفة القانونية في ممارستها لأي نوع من النشاطات، وللمضاربات في البورصات والأسواق المالية، ولتمويل المؤسسات المالية المختلفة.

ج. استخدام التمويل:

عادة ما تستخدم القروض المضمونة من قبل (SBA) لإنشاء وإقامة المشروعات المتنوعة، غير أن القروض التي تحصل عليها المشروعات القائمة عادة ما يكون استخدامها لأحد الأغراض التالية:

- شراء مواد أولية أو موجودات.
- شراء الأثاث والتجهيزات المختلفة.
- شراء أرض لإقامة بناء عليها أو للبناء.
- إجراء التحسينات والتطويرات.
- لتمويل احتياجات رأس المال وإعادة تمويل الديون المتحققة.

أما نسبة الضمان المقدمة من قبل هذا البرنامج ، فهي عادةً ٩٠% من قيمة القرض، على أن لا تزيد قيمته على ٥٠٠ ألف دولار. علماً بأن رسوم الضمان التي يتقاضاها البرنامج تختلف حسب مراحل تنفيذ القرض، إذ يتم تقاضي ١% رسوماً أولية عند سحب القرض (وهي طبعاً من قيمة القرض)، وبعد ذلك يتم الحصول على ما نسبته ٠.٥% – ٢.٢٥% من قيمة القرض إذا كانت مدته تقل عن٧ سنوات، أويتم الحصول على ما نسبته ٢.٧٥% للقرض الذي تزيد مدته على ذلك. وتتمثل مصادر الأموال لهذا البرنامج بالإضافة إلى إيراداته من عملياته التشغيلية والاستثمارية المختلفة، في السماح للبنوك التجارية بخصم جزء من القروض المضمونة في السوق النقدي الثانوي، أي أن باستطاعة البنوك بيع طلبات القروض في الأسواق الثانوية مثلها مثل السندات المالية المكفولة من الحكومة، وبناءً على ذلك يتم توفير مصادر تمويلية وأموال إضافية يتم توجيهها لمنح المزيد من القروض.

٢-٣ :التجربة الاندونيسية :

تم إنشاء المؤسسة العامة لتأمين التمويل والائتمان في اندونيسيا عام ١٩٧١ بقرار ومساهمة حكومية، وذلك للعمل على تغطية المخاطر المؤدية لتعثر القروض الموجهة للمشروعات الصغيرة والكبيرة على حد سواء. ومن خلال بنك اندونيسيا تم إنشاء وحدة لتوفير التمويل والائتمان للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في مجال تمويل رأس المال العامل فقط، على أن تبلغ نسبة الضمان ٧٥% من قيمة القرض الذي تبلغ قيمته تقريباً ١٥ ألف دولار. وتبلغ نسبة الضمان، ٣% من قيمة القرض تدفع لمرة واحدة للقروض التي تتراوح مدتها من ٣-٥ سنوات، و ١% للقروض التي تقل مدتها عن سنة واحدة.

٣-٣: التجربة المصرية:

وفي جمهورية مصر العربية تم إنشاء شركة ضمان مخاطر الائتمان المصرفي للمشروعات الصغيرة كشركة مساهمة عامة، طبقاً لقانون الشركات المصرية رقم (١٥٩) لسنة ١٩٨١، بمساهمة من تسعة بنوك مصرية وذات ملكية مشتركة، وشركة تأمين، وكان ذلك في عام ١٩٩١.

وتهدف الشركة إلى تشجيع وتنمية المشروعات الصغيرة في مختلف المجالات الإنتاجية والخدمية وتطويرها من خلال تيسير حصول تلك المشروعات على الائتمان المصرفي اللازم لإقامة المشروع، أو لتطوير أدائه، أو تيسير مزاولته للنشاط، وذلك كله من خلال توفير الضمان للأموال الممنوحة من قبل البنوك، وتمارس الشركة عملها من خلال اتفاقية تم توقيعها مع اثنين وثلاثين بنكاً في مصر.

وتقوم الشركة بتغطية ما نسبته ٥٠% من قيمة التمويل المطلوب، على أن يكون الحد الأدنى لقيمة الضمان للمنشأة الواحدة ١٠ آلاف جنيه والحد الأقصى ٧٠٠ ألف جنيه مصري، وعليه، يمكن للمنشأة أن تحصل على تمويل يتراوح ما بين ٢٠ ألفاً إلى ما مقداره ١.٤ مليون جنيه، وتبلغ مدة الضمان ما بين ستة أشهر وخمس سنوات كحد أقصى ويجوز مدها، كما يجوز أن تكون هناك فترة سماح. وتتقاضى الشركة ١% سنوياً من رصيد القرض أو التسهيل كمصروفات إدارية. وتقدم الشركة أنواعاً مختلفة من الضمانات تتمثل في ضمانات الأطباء والصيادلة والمراكز الطبية ومعامل التحليل، وقروض الصندوق الاجتماعي، إضافة إلى عدد آخر من النشاطات المختلفة.وقد تمكن برنامج ضمان مخاطر القروض المنفذ في هذه الشركة من تحقيق نتائج كبيرة خلال السنوات الخمس الأولى من عمله،

حيث تمكن من توفير تمويل قيمته ٦٩٧ مليون جنيه، ضمنت الشركة منها ٣٣٥ مليون جنيه، ومتوسط قيمة القرض الواحد ١٤٣ ألف جنيه للمشروعات الصغيرة والمتوسطة. وتقتضي السياسة المتبعة حالياً في الشركة عدم الموافقة على ضمان أي مشروع ما لم يكن ممولاً ذاتياً بنسبة ٣٠% إلى ٥٠% من قيمة الاستثمار الكلية.

التجربة الأردنية في مجال ضمان مخاطر قروض:

المشروعات الصغيرة والمتوسطة

١. الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لبرنامج ضمان مخاطر القروض:

كانت الفكرة الأساسية من استحداث برامج لضمان مخاطر القروض الموجهة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، هي خلق نوع من التوازن بين حجم القروض الموجهة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة من جهة، والكبيرة من جهة أخرى، والعمل على الحد من تحيز البنوك التجارية والمؤسسات المالية ومحاباتها لصالح المشروعات الكبيرة، وذلك نظراً لتدني هذه المشروعات، وسهولة تعاملها مع البنك، بالإضافة لقدرتها على توفير الضمانات المطلوبة، بعكس المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي تعجز عن توفير هذه الضمانات، وعن الوفاء بالتزاماتها.

وتبين المعلومات المتوافرة حول نشاط البنوك التجارية في الأردن، مدى محدودية نصيب المشروعات الصغيرة والمتوسطة من إجمالي حجم الائتمان الذي توفره تلك البنوك، مقارنة مع حجم الائتمان الذي تقدمه للمشروعات الكبيرة.

ومن هنا جاء اهتمام برنامج ضمان القروض المنفذ من قبل الشركة الأردنية لضمان القروض، بدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة ذات الجدوى الاقتصادية، نظراً لأهمية هذه الشريحة ومساهمتها في الناتج القومي.

وتسعى الشركة من خلال دعم تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية **المترافقة وهي كما يلي:**

- ❖ تشجيع الاستثمار المجدي.
- ❖ زيادة الطاقة الإنتاجية المتأتية من إقامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم وذلك بما يمكن الاقتصاد الأردني من زيادة الاعتماد بشكل أكبر على الإنتاج المحلي.
- ❖ زيادة الطاقة الإنتاجية لهذه المشروعات من شأنها أن تعمل على تقليل الاعتماد على المستوردات الأجنبية وما يترتب على ذلك من توفير جزء من الاحتياطيات من العملات الأجنبية.
- ❖ تشجيع الإنتاج المحلي من خلال هذه المشروعات وزيادته، كفيل بجعلها تبحث عن أسواق خارجية لتسويق منتجاتها، مما يؤدي إلى زيادة الصادرات الأردنية، وتعزيز وضع الاحتياطيات من العملات الأجنبية.
- ❖ العمل على توفير التمويل لهذ المشروعات يعمل على الحد من مشكلة البطالة، والمساهمة في خلق المزيد من فرص العمل.
- ❖ السعي نحو تنمية المناطق النائية، مما يدفع الشركة إلى التوجه لدعم المشروعات الواقعة خارج أمانة عمان، وذلك تماشياً مع هدف خلق تنمية متوازنة في أنحاء المملكة كافة.

❖ العمل على زيادة دور المرأة ومساهمتها في المجال الاقتصادي، من خلال التوجه نحو دعم وتشجيع المشروعات التي تملكها أو تديرها.

وعليه، فإن الاهتمام بالمشروعات المستهدفة من قبل برنامج ضمان القروض، يأتي من حقيقة دور وأهمية هذه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مختلف جوانب الحياة الاقتصادية في الأردن.

الشركة الأردنية لضمان القروض:

تأسست الشركة الأردنية لضمان القروض كجهة منفذة لبرنامج ضمان القروض برأسمال قدره ١٠ ملايين دينار، عام ١٩٩٤. وعليه، فإنها تهدف من خلال ممارستها لنشاط ضمان القروض إلى تحقيق مجموعة من الأهداف **والغايات هي:**

١) تقديم الضمانات اللازمة لتغطية مخاطر قروض المشروعات الصغيرة والمتوسطة الممنوحة من قبل البنوك والمؤسسات المالية المشاركة بمختلف آجالها وأنواعها تغطية كلية أو جزئية، و الموجهة لتأسيس المشاريع الاقتصادية أو توسيعها بغية رفع كفاءتها الإنتاجية والتسويقية، وذلك بهدف خلق فرص العمل وتوفير إمكانيات كسب أو ادخار العملات الأجنبية.

٢) تقديم الضمانات اللازمة لتغطية المخاطر في مجال ائتمان الصادرات الأردنية في أي قطاع من القطاعات الاقتصادية بشكل عام وفي أي قطاع أو مجال يحقق مصلحة الشركة بشكل خاص.

٣) ٣القيام بأعمال إعادة الضمان والحصول على ضمان مقابل لجميع أو لأي من المخاطر المتعلقة بالقروض التي تقوم الشركة بضمان تغطيتها.

٤) توفير عمليات الضمان لحساب الشركة الخاص أو لجهات أخرى.

٥) إجراء دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشاريع، وكذلك الدراسات اللازمة لأداء أعمال الشركة، ومراجعة وتعديل سياساتها بما يتفق وتطور القطاعات الاقتصادية المختلفة في الأردن.

٦) تطوير أدوات أو وسائل أو نماذج مستحدثة أو تقليدية وتعديلها وتطبيقها، والتدريب على استخدامها في مختلف المجالات ذات العلاقة بالشركة، بما في ذلك تطوير وسائل أو أدوات لضمان عمليات التمويل التي تتفق وأحكام الشريعة الإسلامية، وبما يكفل تحقيق غايات وأهداف الشركة.

آلية العمل في برنامج ضمان القروض المنفذ من خلال الشركة الأردنية لضمان القروض:

نظراً لكون طبيعة عمل الشركة وتنفيذها لبرنامج ضمان القروض يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالبنوك التجارية، من خلال توفيرها الضمان للائتمان الذي تقدمه هذه البنوك لمختلف المقترضين، فقد كان لابد من وجود إطار يحدد وينظم العلاقة التي تنشأ فيما بين الشركة كجهة منفذة لضمان القروض الممنوحة من البنوك، وبين البنوك التجارية وقد تم عقد اتفاقية ضمان بين الشركة والبنوك المشاركة في مظلة الضمان، محددة واجبات الشركة وواجبات البنك المشارك، وتحدد أيضاً رسوم وسقف الضمان والمطالبات بقيمة الضمان، والمشروعات المقبول وغير المقبول ضمانها، ونسبة الضمان المخصصة للمشاريع المستهدفة. كما تضمنت الاتفاقية أحكاماً عامة أخرى وملاحق مفصلة تنظم العلاقة بين الشركة والبنك المشارك.

الفصل العاشر

المشروعات الصغيرة والمتوسطة بارقة أمل للاقتصاد المصري

تشكل المشروعات الصغيرة والمتوسطة العصب الرئيسي لاقتصاد أية دولة سواء متقدمة أو نامية حيث تتميز بقدرتها العالية على توفير فرص العمل ، كما أنها وسيلة لتحفيز التشغيل الذاتي والعمل الخاص فضلا عن أنها تحتاج إلى تكلفة رأسمالية منخفضة نسبيا لبدء النشاط فيها ،كذلك تتميز هذه المشروعات بقدرتها على توظيف العمالة نصف الماهرة وغير الماهرة، كما أنها تعطى فرصة للتدريب أثناء العمل لرفع القدرات والمهارات ، كذلك انخفاض نسبة المخاطرة فيه ، كذلك تساهم هذه المشروعات في تحسين الإنتاجية وتوليد وزيادة الدخل . وقد ظلت المشروعات الصغيرة في مصر تعانى من عدم وجود تعريف واضح ومحدد لها نظرا لاختلاف النظرة إليها لدى كل من أجهزة التخطيط والتنفيذ والإحصاء والتمويل وبصدور القانون رقم ١٤١ لسنة ٢٠٠٤ والمسمى بقانون تنمية المنشآت الصغيرة توفر الإطار القانوني المنظم لتلك المشروعات وبناءا عليه يتم تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة اعتمادا على عدة معايير منها عدد العمال ، حجم رأس المال أو خليط بين المعيارين معا . ونستعرض فيما يلي المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال النقاط التالية :-

أولا: دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني.

ثانيا: المشكلات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر .

ثالثا: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة .

رابعا : توصيات لزيادة الدور المستقبلي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر.

أولا : دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني

يتم قياس دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومساهمتها في الاقتصاد من خلال ثلاثة معايير رئيسية هي المساهمة في التشغيل والإنتاج وحصتها في العدد الكلى للمنشآت في الاقتصاد حيث يبلغ عدد المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر (متضمنة المشروعات متناهية الصغر) أكثر من ٢.٥ مليون مشروع تمثل حوالي ٩٩% من مشروعات القطاع الخاص غير الزراعي وتساهم في ٨٠% من الناتج المحلى الإجمالي وتغطى نحو ٩٠% من التكوين الرأسمالي وتستوعب حوالي ٧٥% من فرص العمل ، ويدخل سنويا ٣٩ ألف مشروع جديد مجال الإنتاج "١" .

ومن ناحية أخرى تساهم المشروعات الصناعية الصغيرة بنحو ١٣% من قيمة الإنتاج الصناعي والمنشآت المتوسطة ٤٦% والمشروعات الكبيرة ٤١% "٢"، **ونعرض فيما يلي أهم خصائص وسمات المشروعات الصغيرة والمتوسطة** :-

- انخفاض حجم رأس المال اللازم لخلق فرصة العمل في المشروعات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالمشروعات الكبيرة مما يجعلها قادرة على توفير فرص العمل ، ووفقا لتقديرات وزارة التنمية الاقتصادية تنخفض تكلفة فرصة العمل داخل قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة ما بين ١٥% إلى ٢٠ % .
- مالك المشروع هو مديرها إذ يتولى العمليات الإدارية والفنية وهذه الصفة غالبة على هذه المشروعات كونها ذات طابع أسرى في أغلب الأحيان. تعتمد بدرجة عالية على مواردها الذاتية أو مصادر خاصة غير رسمية في تمويل النشاط سواء في مرحلة التأسيس أو مرحلة التشغيل .

- انخفاض حجم رأس المال اللازم لإقامة وتشغيل المنشآت الصغيرة والمتوسطة مما يربطها بأنماط ملكية أكثر جاذبية لأصحاب المدخرات الصغيرة وهى الملكية الفردية أو العائلية أو شركات الأشخاص .
- الاعتماد على الموارد المحلية الأولية مما يساهم في خفض التكلفة الإنتاجية وبالتالي يؤدى إلى انخفاض مستويات معامل رأس المال / العمل .
- تنويع الهيكل الصناعي والتكامل مع المشروعات الكبيرة حيث تقوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة بإنتاج السلع التي تحتاجها الأسواق المحلية فضلا عن المكونات والأجزاء التي تحتاجها الصناعات الكبيرة – الصناعات المغذية – ويعد التشابك القطاعي بين فروع الإنتاج وبين المنشآت الصغيرة والمتوسطة والكبيرة أحد معايير التقدم الاقتصادي.

قدرتها على علاج العديد من الاختلال الاقتصادية وأهمها:-

- الاختلال بين الادخار والاستثمار لانخفاض حجم رأس المال اللازم لإقامتها مقارنة بالمشروعات الكبيرة .
- الاختلال في ميزان المدفوعات من خلال التصدير والإحلال محل الواردات .
- قدرتها على الانتشار الجغرافي في المناطق الريفية والمدن والمجتمعات العمرانية الجديدة نظرا لقدرتها على التكيف مع مختلف الظروف بما يحقق التنمية الإقليمية المتوازنة ورفع مستوى معيشة السكان.
- المساهمة في زيادة الدخل القومي فهي تساعد على ذلك خلال فترة قصيرة نسبيا نظرا لان إنشاء هذه المشروعات يتم خلال فترة اقل مقارنة بالمشروعات الكبيرة ، وبالتالي فهي تدخل في دورة الإنتاج بشكل أسرع .

ثانيا : المشكلات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر

تواجــه المشــروعات الصــغيرة والمتوســطة فــي مصــر العديــد مــن المشـكلات التــي تحـد مـن القـدرة علـى تنميتهـا وتطويرهـا ومنهـا المشـاكل المتعلقـة ببيئـة الاسـتثمار والسـوق والتسـويق والقـدرات الإداريـة والتنظيميـة والفنية للقائمين على هذه المشروعات، وأخيرا مشكلة الحصول على التمويل الملائم في الوقت المناسب ويعد نقص التمويل من العقبات الرئيسية التي تواجه هذه المشروعات وهى ما سنتعرض له **فيما يلي** :-

- تتحمل البنوك تكلفة مرتفعة عند تقديم القروض نظرا لارتفاع تكلفة التقييم والإشراف بالإضافة إلى أن هذه المشروعات تحصل على مبالغ قروض صغيرة لا تتناسب مع التكاليف الثابتة التي تتحملها البنوك .
- ارتفاع درجة مخاطر التمويل نظرا لعدم توافر الضمانات الكافية لمنح الائتمان وطبيعة تكوين هذه المشروعات والتي تعتمد في الغالبية على شخص واحد أو عائلة واحدة وضعف المراكز المالية .
- افتقار أغلب القائمين على هذه المشروعات خبرة التعامل مع الوحدات المصرفية .
- ارتفـاع تكلفـة التمويـل (سـعر الإقـراض) علـى المشـروعات الصـغيرة والمتوسطة .
- افتقار اغلب القائمين على المشروعات الصغيرة والمتوسطة إلى الخبرة والقدرات التنظيمية والإدارية والفنية والتسويقية .
- ضعف الهياكل التمويلية للمشروعات الصغيرة مما يؤدى إلى انخفاض الجدارة الائتمانية لها.
- عدم ملائمة آجال القروض التي تطلبها المشروعات الصغيرة والمتوسطة مع العمليات البنكية ، حيث تحتاج في الغالب إلى قروض طويلة

- ومتوسطة الآجل لأغراض الإنشاء ، بينما تفضل البنوك التجارية منح القروض قصيرة الآجل .
- افتقار هذه المشروعات إلى السجلات المالية المنتظمة والمستندات المطلوبة للتعامل مع الجهاز المصرفي .
- الافتقار إلى دراسات الجدوى السليمة والموضوعية .
- صعوبة العمليات التسويقية والتوزيعية نظرا لارتفاع تكلفة هذه العمليات وعدم قدرتها على تحمل هذه التكاليف .
- يلزم قانون الضرائب الجديد كافة الوحدات الاقتصادية بمعايير المحاسبة المصرية كأساس للمحاسبة كما يلزم بأن تلجأ هذه الوحدات إلى مكتب للمحاسبة وهو ما يعد عبء على المشروعات الصغيرة من حيث التكلفة .
- عدم وجود عدالة ضريبية لأصحاب المشروعات الغير ممول مشروعاتهم من الصندوق الاجتماعي للتنمية .
- عدم توافر شبكة من تجار الجملة أو الشركات الكبرى لشراء منتجات المشروعات الصغيرة والاعتماد على التعامل المباشر بين المشروعات والمستهلك النهائي .

وقد أدت المعوقات السابقة إلى انخفاض النسبة التي تحصل عليها المشروعات الصغيرة والمتوسطة من البنوك حيث تشير بعض التقديرات إلى أن من ٦-٨% فقط من القروض تمنح للمشروعات الصغيرة والمتوسطة "٣" حيث لا تزال هذه المشروعات تعتمد على الأشكال التقليدية للإقراض .

ثالثا:- تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة

يعتبر التمويل من أهم العوامل الحاكمة والمؤثرة على قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الإنشاء والتشغيل والاستمرار والنمو وينطبق هذا

علـى الـدول الناميـة والمتقدمـة ، وتحصـل هـذه المشـروعات علـى احتياجاتها التمويلية من عدة مصادر **أهمها** :-

- التمويل الذاتي اعتمادا على المدخرات الشخصية لصاحب المشروع أو إجمالي المدخرات العائلية ، ويتصف قطاع هذه المشروعات في مصر بانخفاض القدرة على الادخار ، مما يحد من التمويل الذاتي المتاح، ويلجأ بعض أصحاب هذه المشروعات إلى مصادر الائتمان غير الرسمية التي تتصف بارتفاع أسعار الفائدة .
- الصندوق الاجتماعي للتنمية والذي أنشئ عام ١٩٩١ لتمويل كافة المشروعات الصغيرة الإنتاجية والخدمية والتجارية والحرفيين ويقدم قروضا ميسرة بأسعار عائد ٧-١٥% حسب حجم القرض ويتم منح الائتمان مباشرة أو من خلال البنوك والوزارات والمحافظات والجمعيات الأهلية ..... الخ .
- المنظمات غير الحكومية ويبلغ عددها أكثر من ١٥ ألف منظمة "٤" في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي وتعانى هذه المنظمات من ضعف قدرتها على تلبية الاحتياجات الضخمة من الخدمات المالية لهذه المشروعات نظرا لضعف قدرتها على تعبئة الموارد المالية ، ومن هذه المنظمات جمعية رجال الأعمال بالإسكندرية ، جمعية تنمية المشروعات الصغيرة، برنامج مصر للوكالة الكندية للتنمية الدولية، الوكالة الألمانية .. الخ .
- بورصة النيل للمشروعات الصغيرة والمتوسطة بدأت في أكتوبر ٢٠٠٧ والتـي سـوف تسـاهم فـي دمـج قطـاع كبيـر مـن الشـركات الصـغيرة والمتوسطة في منظومة الاقتصاد الرسمي عن طريق القيد فيها وذلك

- وفقا لإجراءات ميسرة تتناسب مع أوضاعها مما يزيد من كفاءة الإدارة المالية والتنظيمية لهذه الشركات بسبب الالتزامات التي تتحملها لقيدها في البورصة ، ويتيح القيد في البورصة مزايا للشركات الصغيرة والمتوسطة من بينها الحصول على التمويل اللازم وإتاحة الفرصة للاقتراض طويل الأجل عن طريق إصدار سندات أو زيادة رأس المال ، وقد أعلن مركز تحديث الصناعة عن طرح برنامج لتفعيل بورصة النيل في إطارين أحدهما المساهمة في مشروع قيد هذه الشركات والأخر الدخول في مشاركة مباشرة مع المساهمة بقيمة التمويل .
- شركات التأجير التمويلي تعد احد الوسائل التي يمكن للمشروعات الصغيرة والمتوسطة أن تحصل من خلالها على رأس مال متوسط الأجل وفيها يقوم المقرض (بنك أو مؤسسات تمويلية غير مصرفية) بشراء المعدات ثم يؤجرها إلى المقترضين وذلك من خلال عقود تأجير تحدد طريقة الدفع ويحتفظ المقترض بملكية الأصل وفي نهاية مدة التأجير (٣- ٥سنوات) يستطيع صاحب المشروع تملك الأصل مقابل سداد مبلغ محدد، وقد بلغ إجمالي القيمة التراكمية لعقود التأجير التمويلي في مصر نحو ٢٥.٧ مليار جنيه منذ صدور القانون الخاص بهذا النشاط في عام ١٩٩٥ وحتى نهاية عام ٢٠٠٨ "٥" .
- رأس المال المخاطر يعتبر شكل من أشكال تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة طويل الأجل وعادة ما يكون مصدر هذا التمويل كبار المستثمرين أو الشركات الكبيرة التي تقدم الأموال والموارد للمشروعات الصغيرة حتى تتمكن من بدء نشاطها وبموجب هذا التمويل تشارك

- المشروعات الكبيرة في جزء من ملكية المشروعات الصغيرة (تكون عادة نسبة ٢٠ %-٤٠ % من ملكية رأس المال) ولكن دون طرح أسهم في البورصة ويمتاز رأس المال المخاطر عن التمويل التقليدي الممنوح بواسطة البنوك في أن هذا النوع من رأس المال المخاطر مستعد لتقبل درجة عالية من المخاطر ولا يتطلب ضمانات من المقترضين .
- صناديق الاستثمار المباشر حيث تم إنشاء أول صندوق للاستثمار المباشر بين مركز تحديث الصناعة وشركة سرى آي كابيتا برأسمال ٢٥٠ مليون جنيه لتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر، وسيقوم الصندوق بالإضافة إلى تقديم التمويل لهذه المشروعات بتقديم المشورة المالية والفنية والإدارية والتسويقية لهذه المشروعات، كما يستعد عدد من البنوك لإنشاء صناديق خاصة بتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة .
- المانحين الدوليين للمشروعات الصغيرة والمتوسطة وهم الذين يعملون على دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال تقديم الخدمات التمويلية وغير التمويلية ومن أهم الذين أسهموا في مجال المشروعات متناهية الصغر و الصغيرة والمتوسطة في مصر الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية ، وكالة التنمية الكندية ، الاتحاد الأوربي التعاون الألماني الفني ، الوكالة اليابانية للتعاون الدولي ، البنك الياباني للتعاون الدولي بنك التنمية الألماني، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية .

الجهاز المصرفي من المتوقع تزايد دور البنوك في تقديم التمويل والخدمات المساعدة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة للأسباب التالية :-

- توافر البنية الأساسية اللازمة لتقديم تلك الخدمات على نطاق واسع ، إذ يبلغ عدد البنوك العاملة في مصر ٣٩ بنكا ، يتبعها نحو ٣٣٢٠ فرع موزعة على كافة أنحاء الجمهورية "٦" .
- النظم الخاصة بالرقابة الداخلية والنظم المحاسبية التي تمكن من القيام بتنفيذ عدد كبير من المعاملات .
- يتوافر لدى البنوك الكوادر البشرية المؤهلة للقيام بكافة أعمال منح التمويل للمشروعات الصغيرة والمتوسطة ومتابعتها وتقويمها .
- تمتلك البنوك شبكة اتصالات وعلاقات بمؤسسات التمويل المحلية والدولية مما يتيح لها توفير خطوط تمويل بشروط تلاؤم احتياجات المشروعات الصغيرة والمتوسطة .
- توافر رصيد ضخم من الموارد المالية الذي يتيح تقديم التمويل للمشروعات الصغيرة والمتوسطة .
- تنوع آجال القروض المتاحة (قصيرة – متوسطة – طويلة الأجل) .

ويتمثل دور الجهاز المصرفي في تمويل ودعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة في :-

- تقديم التمويل اللازم بشروط وآجال استحقاق ملائمة لإنشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة وللقيام بعمليات التوسع والإحلال والتحديث وتمويل رأس المال المستثمر ولأغراض التصدير ومتابعة الائتمان الممنوح بغرض تقويمه والتغلب على الصعوبات التي تواجه هذه المشروعات .

- توفير التمويل للمؤسسات المالية غير البنكية والتي تقوم بدورها بتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة .
- التعاون مع الصندوق الاجتماعي للتنمية في مجال تمويل وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال فروع البنوك لتسويق قروض الصندوق .
- إنشاء الشركات الداعمة لأنشطة المشروعات الصغيرة والمتوسطة مثل شركات التمويل التأجير والاستعلام الائتماني وضمان مخاطر الائتمان المصرفي والتسويق وصناديق الاستثمار المباشر...... الخ .
- تمويل إنشاء المناطق والمجمعات الصناعية والحرفية.
- توفير الخدمات التمويلية اللازمة لصادرات المشروعات الصغيرة والمتوسطة .
- المشاركة في تنفيذ برامج تحديث المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة (حاليا برنامج تحديث الصناعة المصرية).
- تخصيص البنوك لجزء من مواردها المالية لإقراض المشروعات الصغيرة والمتوسطة .
- المشاركة في تأسيس شركات خاصة لتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة .
- استكشاف فرص الاستثمار الجديدة وتوجيه المشروعات الصغيرة والمتوسطة إليها .
- مساعدة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في توفيق أوضاعها مع البيئة .

- مساعدة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تسويق منتجاتها من خلال الاشتراك في المعارض المحلية والدولية.
- إيجاد صف ثان من المستثمرين ورجال الأعمال الكبار حيث تساعد البنوك صغار المستثمرين على توسيع أنشطتهم وزيادة استثماراتهم.
- ويؤدى زيادة دور البنوك في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة إلى توسيع قاعدة عملائها وتنويع المخاطر وأوجه الاستثمار مما ينعكس ايجابيا على المحافظ المالية لها .

جهود الجهات المعنية لمساندة المشروعات الصغيرة والمتوسطة :-

- نظرا لأهمية قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة فقد نال اهتمام كل من المؤسسات البنكية وغير البنكية وكذلك هيئات المعونة و ازداد هذا الاهتمام خاصة في الفترة الأخيرة **ويتضح ذلك مما يلي :**
- في إطار اهتمام الدولة بتشجيع وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة قرر البنك المركزي المصري إعفاء البنوك التي تمنح قروضا وتسهيلات ائتمانية للشركات والمنشآت الصغيرة والمتوسطة من نسبة الاحتياطي التي تبلغ ١٤% ، وذلك اعتبارا من أول يناير ٢٠٠٩ ، وهذا القرار يسرى على الشركات التي لا يقل حجم أعمالها أو مبيعاتها السنوية عن مليون جنيه ولا يزيد عن ٢٠ مليون جنيه ، على ألا يقل رأسمالها المدفوع عن ٢٥٠ ألف جنيه ولا يزيد عن ٥ ملايين جنيه .
- في إطار مشاركة البنوك في مساندة المشروعات الصغيرة والمتوسطة وخاصة في ظل الأزمة المالية العالمية ، سارعت العديد من البنوك **المصرية إلى :**

- إنشاء وحدات أو إدارات لهذه المشروعات تقوم بتوفير التمويل اللازم لها وتقديم المشورة الفنية وإجراءات التأسيس وخدمة الشركات والترويج لتغطية رؤوس أموالها وكافة الخدمات المصرفية .

تخصيص أموال للمشروعات الصغيرة والمتوسطة .

- كان البنك المركزي المصري في إطار التخفيف من أعباء ديون المشروعات الصغيرة والمتوسطة حتى تستمر في الإنتاج قد أطلق مبادرة لتسوية مديونيات صغار العملاء ، وذلك بإعفاء المتعثرين الذين تقل مديونياتهم في ٢٠٠٦/١٢/٣١ عن نصف مليون جنيه من ٧٥% من إجمالي الدين و ٧٠% للمتعثرين الذين تقل مديونياتهم عن مليون جنيه .
- قيام الاتحاد العام للجمعيات الأهلية بتأسيس مؤسسة اقتصادية أهلية رأسمالها ١٠ ملايين جنيه بهدف دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة في جميع المحافظات وستعمل هذه المؤسسة من خلال لجانها الفنية على توفير التمويل اللازم والقيام بدور الوسيط بين مؤسسات التمويل التقليدية (البنوك) وغيرها من الجهات المانحة والأطراف المستهدفة التي تحتاج إلى تمويل ولا تعرف كيفية الوصول إليه .
- بدأت وزارة الاستثمار أواخر شهر ديسمبر ٢٠٠٨ في أعقاب الأزمة المالية العالمية في تفعيل برنامج متكامل يستهدف تنشيط دور قطاع الخدمات المالية غير المصرفية في حصول المشروعات متناهية الصغر على التمويل من خلال إدخال نشاط شركات متخصصة في تقديم خدمات التمويل متناهي الصغر.

رابعا : توصيات لزيادة الدور المستقبلي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر

تشير التجارب الدولية الناجحة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة إلى انه يجب وجود منهج واضح وأهداف محددة لتنمية هذه المشروعات من **خلال إتباع السياسات التالية :**

- تبنى إستراتيجية واضحة لتنمية المشروعات الصغيرة واتساقها مع الإطار العام للسياسة الاقتصادية للدولة .
- تطوير وابتكار أدوات تمويلية جديدة تناسب طبيعة المشروعات الصغيرة والمتوسطة .
- تشجيع المشروعات الصغيرة والمتوسطة غير الرسمية للدخول إلى القطاع الرسمي .
- إنشاء وتحديث قاعدة بيانات عن المشروعات الصغيرة والمتوسطة (تتضمن عدد ونوع وحجم هذه المشروعات وتوزيعها جغرافيا وقطاعيا) مع توحيد أسس ومعايير إعداد البيانات على المستوى القومي .
- توفير دليل شامل بالقوانين التي تتعامل معها المشروعات الصغيرة والمتوسطة مع العمل على تيسير الإجراءات والتشريعات والقوانين التي تحكم تسجيل وتشغيل المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وتفعيل بعض مواد قانون المنشآت الصغيرة خاصة فيما يتعلق بنسبة مشاركة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المناقصات الحكومية .
- تفعيل دور البنوك كمؤسسات تمويلية تساهم في تقديم قروض ميسرة بأسعار فائدة مناسبة لصغار المستثمرين والصناع ، مع مزيد من التوعية ببرامج البنوك في هذا الشأن .

- تحفيز المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال إجراء التعديلات الضريبية اللازمة بإعفاء الأرباح التي تحققها تلك المشروعات والغير ممولة من الصندوق الاجتماعي للتنمية من الضرائب لمدة خمس سنوات
- التوسع في أقامة حاضنات الأعمال ومراكز التكنولوجيا المتخصصة لتشجيع إقامة شركات متخصصة في تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة مثل الشركات القابضة يتبعها عدد من المشروعات الصغيرة جغرافيا أو قطاعيا .
- إنشاء مراكز لتدريب العمالة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة ومساعدتها في تطوير النظم الإدارية والفنية والمحاسبية والتسويقية بها .

تنمية صادرات المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال :-

- مزيد من التفعيل لدور مكاتب التمثيل التجاري المصري بالخارج للتعرف منهم على الفرص التصديرية بدول العالم المختلفة والاستفادة منها .
- إنشاء شركات أو بيوت خبرة متخصصة توفر المعلومات اللازمة لتلك المشروعات عن السلع المطلوبة للتصدير وأماكن تسويقها وتوقيتها.
- العمل على تخفيض تكلفة المنتج النهائي من خلال تخفيض التعريفة الجمركية على المواد الخام المستوردة مع تخفيض تكلفة النقل لهذه المنتجات ومساعدتها في تحسين جودة منتجاتها لتتمكن من المنافسة في الخارج .
- العمل على زيادة عدد المعارض بالمحافظات والمدن لعرض منتجات المشروعات الصغيرة والمتوسطة مقابل تكلفة مخفضة .
- زيادة التنسيق بين الوزارات والإدارات المحلية بحيث يتم تقديم الخدمات المقدمة إلى المشروعات الصغيرة والمتوسطة بكفاءة عالية .

الفصل الحادي عشر
المشروعات الصغيرة والتنمية الشاملة بالوطن العربي

تحظى المشروعات الصغيرة حاليا بقدر كبير من الاهتمام من جانب صانعي القرارات وذلك بناءاً على المتغيرات الدولية التي يشهدها العالم في الوقت الحالي والتحديات المختلفة المعقدة التركيب التي تقف أمام تحقيق التنمية الشاملة بالوطن العربي.

ومما لاشك فيه انه يتحتم على صانعي القرارات أن يفكروا حاليا في تخفيض معدلات الاستيراد وزيادة معدلات التصدير والإنتاج المحلى وإعادة النظر في الوضع الحالي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة والأساليب الحديثة المتطورة التي تؤدى إلى نجاحها والتوسع فيها ووضع استراتيجيات وسياسات تنموية تشجع وتحفز أفراد الوطن العربي على الانضمام لعالم الغد من خلال تشجيع أفراد المجتمع على إنشاء وإدارة المشروعات الصغيرة ، والتوسع فيها.

وحيث إنني من نادي بأهمية تشجيع أفراد المجتمع على إقامة المشروعات الصغيرة، وتدريبهم على كيفية إدارتها وذلك منذ عام ١٩٨٥ وقد تمت منذ هذه الفترة العديد من الإنجازات في هذا المجال – لهذا يحق لي أن أناقش هذا الموضوع معكم اليوم بموضوعية تامة وبدون حساسية غضب أو استياء بعض الأطراف من صراحة وواقعية النقاش.

أن الموضوع الذي نناقشه اليوم خاص بكيفية تشجيع أفراد المجتمع على الانضمام للقطاع الخاص الصغير ويتملكوا شيئا في النشاط الاقتصادي مما يؤدى إلى مزيد من الدافعية للعمل والإنتاج .

وهذا ما نطلق عليه في العلوم الإدارية الحديثة سلوكيات المجتمع بين الوظيفة الحكومية Employeelism والعمل الحر الخاص Entrepreneurialism

ففي الوظيفة الحكومية لا يستطيع أفراد الأسرة مشاركة الرجل أو المرأة في عملهم – ولكن عندما يتملك أحد من أفراد الأسرة مشروع صغير فان الجميع سوف يساعدونه، ويعلم أطفال وشباب الأسرة التي يتملك الرجل أو المرأة فيها مشروعاً صغيراً أن هذا النشاط ملكهم جميعاً ، وعليهم إنجاحه والتوسع فيه.

ومن هذا المنطلق تنتشر سلوكيات العمل الحر الخاص المنتج بدلاً من سلوكيات الوظيفة.

مبدأ اقتصادي هام :

يعتمد اقتصاد السوق على ركيزتين أساسيتين:-

الأولى: تشجيع المستثمر الكبير Capitalist

الثانية: تشجيع المستثمر الصغير Entrepreneur

وأي خلل في أحد هذه الركائز يؤثر تأثيرا سلبياً على التنمية المتكاملة. وإذا ما تم الاهتمام بكل من المستثمر الكبير والمستثمر الصغير فان العديد من الإيجابيات سوف تتحقق واهم هذه الإيجابيات :

١- توسيع قاعدة الملكية بين أفراد المجتمع في النشاط الاقتصادي

Increasing the scope of ownership in the economic activities

٢- تحقيق ليس فقط التنمية بل النمو العادل Growth with justice

الفلسفة والنظام السياسي الاقتصادي وعلاقته بتشجيع المشروعات الصغيرة:

الموضوعية، وانخفاض الحافز الفردي للابتكار والتطوير، وانخفاض الجودة وإحجام المرأة عن العمل- وبهذا انخفض الإنتاج وارتفعت الأسعار- وأصبح في غير مقدرة العديد من الأفراد شراء السلع والخدمات التي يحتاجون لها .

ولقد ساعد على زيادة عدد موظفين الحكومة اتجاه بعض الدول إلى إنشاء وزارات وأجهزة هدفها الأساسي الالتزام بتعين الخريجين من وسائل التعليم المختلفة بالدواوين الحكومية وقطاع الأعمال ،وقد أدى ذلك إلى انتشار أكثر للفكر الوظيفي والتمسك به (الكهنوت الإداري) وأمن العديد من أفراد المجتمع بالمثل القائل (إن فاتك المسرى أتمرغ في ترابه) .

مما سبق يتضح انه لم يكن ضمن الفكر السائد للعديد من الدول في ذلك الوقت توجيه السياسات المختلفة لكي تفرز أعدادا كبيرة من المنظمين أو الرياديين Entrepreneurs سواء من الرجال أو النساء بل وجهت معظم هذه السياسات لتخريج مجموعات من الشباب المتعلم الذي يصلح للوظيفة الحكومية.

إلا انه في بداية السبعينات ومع تعدد :

٨٠% من الثروة يمتلكها ٢٠% من الإفراد.

٨٠% من السكان يسكنون ٢٠% من المساحة القابلة للسكن.

٨٠% من المشاكل سببها ٢٠% من الأسباب .

وقد كانت هذه الحقيقة أحد الأسباب الهامة التي أدت إلى إعادة التفكير في توزيع الثروة على اكبر عدد ممكن من كتابات العديد من العلماء والأساتذة والخبراء ينبهون العالم عامة والدول النامية خاصة إلى ضرورة أن

يــؤمن القـــادة السياســـيين ويشـــجعوا انتشـــار الفكـــر المنظمـــي Entrepreneurialism والـذي يعنـى بتشـجيع الأفـراد فـي كافـة المواقـع علـى خلق شـيء أو ابتكـار منـتج أو تطـوير أسلوب، وكذلك تشـجيع الأفـراد علـى العمل الخـاص المنـتج بـدلاً مـن تشـجيعهم علـى الوظيفـة الحكوميـة – حيـث طالـب العديـد مـن الاقتصـاديين الاهتمـام بتوسـيع قاعـدة الملكيـة فـي النشـاط الاقتصادي لان هذا سوف يؤدى إلى تحلى غالبية أفراد المجتمع بالسلوكيات الإيجابيــة الحضــارية المنتجــة ، ويشــجع إحــداث التنميــة الحقيقيــة للمــوارد البشرية.

لقد أكدت العديد من الأبحـاث والدراسـات أن اهتمـام الـدول وتشـجيعها لتكــوين اكبــر عــدد مــن المنظمــين أو الريــاديين Entrepreneurs هــو أحــد التحديات الهامـة التـي سـوف تواجههـا فـي القرن الواحـد والعشرون،وأضـاف هـؤلاء أن هنـاك مشـكلة خطيـرة سـوف تواجـه الاقتصـاد القـائم علـى الفكـر الوظيفي الحكومي(الامبل ويلزم Employ realism)

وتتمثل هذه المشكلة في سوء توزيع الثروة والدخل ومـا يصـاحبهما مـن آثـار خطيـرة تعـوق التنميـة الحقيقيـة للمـوارد البشـرية، واهـم هـذه الآثـار هـو ارتفـاع معدلات البطالة بين المتعلمين، وعدم تحقيق العدالـة الاجتماعيـة التـي تؤدى إلـى الاسـتقرار والنمـو الحقيقـي، وتتفـادى السـخط والغضـب الاجتمـاعي الثقافي الاقتصادي.

وقد وجد البـاحثين أن : الأفـراد – وبمعنـى آخـر توسـيع قاعـدة الملكيـة للأفراد من خـلال تشـجيعهم علـى العمـل الخـاص أو مسـاهمتهم فـي الشـركات التـي يعملـون بهـا– حيـث أن العدالـة الاجتماعيـة والتنميـة البشـرية الحقيقيـة يمكن أن تتم من خلال هذه الفلسفة.

لهذا تهتم العديد من الدول حالياً بوضع العديد من السياسات، والبرامج التي تشجع التشغيل الذاتي ، وتنمى قطاع المنظمين الانتربرونورز Entrepreneurs حيث أن هؤلاء هم الذين سوف يساهمون في تحقيق النمو لمجتمعاتهم – مصحوباً بعدالة التوزيع للثروة والعمل والإنتاج ويطلق على هذه الفلسفة التي تتبناها العديد من الدول تحقيق النمو العادل Growth with justice وفي بعض الدول وعلى الأخص التي تبنت في الماضي منهج التخطيط الشمولي وسيطرة القطاع العام على معظم وسائل الإنتاج فإنها تقوم حالياً بتعديل العديد من القوانين واللوائح بحيث تقوم الحكومة باختيار القيادات التي سوف تعمل بأجهزتها المختلفة ممن يتميزون بخصائص وسمات الانتربرونور– وبهذا يمكنهم إحداث التطوير والتعديل والتعامل مع قطاع الأعمال الخاص سواء الصغير أو المتوسط أو الكبير .

وأضاف هؤلاء أن أحد العوامل الهامة لتشجيع الفكر المنظمي أي العمل الحر الخاص بين أفراد المجتمع هو اهتمام جميع المسئولين بأجهزة الدولة بتكوين اكبر عدد من الانتربرونورز في الأنشطة المختلفة، وكذلك تشجيع إقامة وتمليك المشروعات الصغيرة والتعامل معها في شكل شركات حيث أن المشروع الصغير وإدارته هو صيغة من صيغ الفن – ووسيلة منتجة للحصول على دخل يشبع العديد من الحاجات ، وينمى العديد من الإيجابيات على أن يتم تعديل اللوائح والقوانين الخاصة بالمشروعات الصغيرة– ولهذا فان القيادات الحكومية يجب أن تؤمن بالفكر المنظمى الذي من خلاله سوف يقتصر دور الحكومة على التخطيط والمتابعة – وتتعاقد مع أصحاب الأعمال الحرة الانتربرونورز على التنفيذ .

وبهذا لن يتضخم الجهاز الحكومي ولن تزداد أعداد الموظفين الحكوميين– بل على العكس فان زيادة عدد المشروعات الصغيرة يعنى أن المسئولين مقتنعين بتطبيق هذا الفكر ومن ثم تزايد نسبة القوى العاملة بالقطاع الخاص عن تلك التي تعمل بالحكومة.

لقد أطلق على الفترة منذ بداية الثمانينيات ثورة المنظمين أو العمل الخاص حيث بدأ العديد من المسئولين بتنمية الموارد البشرية وتشجيع اكبر عدد من (الانتربرونورز) في مجتمعاتهم من اجل المساهمة في تحقيق التنمية الشاملة ، والإحساس بالهدف القومي الذي قد يكون دواء شافياً للعديد من الأمراض السلوكية التي تعانيها المجتمعات وبهذا تتكون مزيد من الروابط الأسرية والعلاقات الصادقة القوية بين الأفراد وبعضهم البعض ، ويصبح الاتجاه العام هو الكل يعمل والكل يحقق نجاحاً وذلك بالتعاون مع بعضهم البعض في ظل منافسة وتحدى وعمل متواصل من اجل إنتاج أفضل وتحقيق جودة أعلى للحياة Win attitude .

المراجــع

١- د. محمد عمران نائب رئيس مجلس إدارة بورصتي القاهرة والإسكندرية – بورصة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر .

٢- سماح مصطفي عبد الغنى – تفعيل دور المشروعات في خدمة أهداف التنمية الاقتصادية المصرية – وزارة المالية .

٣- د. محمد عمران

٤- وزارة التجارة الخارجية – تيسير الإجراءات التنظيمية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة "نموذج الشباك الواحد يناير ٢٠٠٢" .

٥- نيف الشافعي – نائب رئيس هيئة الاستثمار .

٦- البنك المركزي المصري– النشرة الإحصائية الشهرية– نوفمبر ٢٠٠٨ .

٧- الجوي لي ، مها عبد الباقي (٢٠٠١)التربية والمجتمع : الاحتياجات الحديثة في التوظيف الاجتماعي للتربية ، الإسكندرية : دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، ص١٩

٨- حجي ، أحمد إسماعيل (٢٠٠٢) اقتصاديات التربية والتخطيط التربوي ، القاهرة : دار الفكر العربي.

٩- حسن ، عبد المنعم احمد (٢٠٠٤) مشروع تقييم المعلم في ضوء معايير عالمية ، جامعة الإمارات العربية المتحدة : كلية التربية

- http://www.fedu.uueu.ac.ae/JFOF/issue 18-httm/DR
- Abdall,emem520Hassan.htm

١- الحناوي ، محمد صالح (١٩٩٤) مذكرات في دراسات جدوى المشروع الأساسيات والمفاهيم ، الدار الجامعة.

١١- دنكان ، وليم (٢٠٠٣) دليل إدارة المشروعات ، ترجمة عبد الحكم الخزامي ، القاهرة دار الفجر للنشر والتوزيع، ص٧١

١٢- ديكور، جاك وآخرون (١٩٩٩) التعليم ذلك الكنز المكنون ، تقرير قدمته إلى اليونسكو اللجنة الدولية المعنية بالتربية للقرن الحادي والعشرين ، القاهرة – مركز مطبوعات اليونسكو.

١٣- الراشدان، عبدا لله زاهي (٢٠٠١) في اقتصاديات التعليم ، عمان الأردن : دار وائل للنشر.
١٤- سميث ، ستضيف (٢٠٠١) إدارة الأعمال والمشروعات من التفكير إلى التنفيذ، الرياض: مكتبة الشفري.ص٢٢-٢٩
١٥- عناني ، عمرو (٢٠٠١) إدارة المشروعات باستخدام برنامج Microsoft project 2000 ، القاهرة: دار الكتب العالمية للنشر والتوزيع.
١٦- عمار ، حامد (١٩٩٧) في التوظيف الاجتماعي للتعليم ، دراسات في التربية والثقافة ، القاهرة : مكتبة الدار العربية للكتاب .
١٧- عمر ، نصار (٢٠٠٤) نماذج وخبرات عالمية في التشجيع على القراءة ، مجلة المعرفة العدد ١٠٤ ، ذو القعدة ١٤٢٤هـ ، يناير ٢٠٠٤م ص١١٠-١١٤).
١٨- غطاس ، نبيل ، وآخرون (١٩٨٣) قاموس الإدارة ، بيروت : مكتبة لبنان، ص٣٥
١٩- فريم ، ج ديفيد سن (٢٠٠٣) إدارة المشروعات في المؤسسات ، الرياض: العبيطان. ١٤٢٣هـ - ٢٠٠٣م.
٢٠- كلبش ، فرانك (٢٠٠٠) ثورة الانفوميديا الوسائط التعليمية وكيف تغير عالمنا وحياتك . ترجمة حسام الدين زكريا ، الكويت سلسلة عالم المعرفة ، العدد ٢٥٣.
٢١- أللقاني ، أحمد حسين، وعلي أحمد الجمل (١٩٩٨) معجم المصطلحات التربوية ، المعرفة في المناهج وطرق التدريس ، القاهرة ، عالم الكتب ص٢١٧-٢١٨
٢٢- المنظمة العربية للتنمية الزراعية (١٩٩٤) ، حلقة عمل حول التدريب في مجال السياسات الزراعية وإعداد وتقويم المشروعات الزراعية ، الجمهورية العربية السورية "دمشق" الحلقة رقم ٢٥ ٦-١٩٩٤/٧/٧ ، ص٢٥.
٢٣- نوربان ، ايفرام (٢٠٠٠) نظم دعم الإدارة ، تعريب سرور علي إبراهيم سرور ، المملكة العربية المتحدة، الرياض: دار المريخ ص٤٣.